



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**


DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **JUAN PABLO CEVALLOS RIOFRIO**, CI: **1708177629**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“Diagnóstico de Clima Organizacional y diseño de un plan de interventoría en la empresa Carlisnacks Cía Ltda.”**., previa a la obtención del título profesional de **Psicólogo Industrial**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre del 2012


Juan Pablo Cevallos Riofrío

CI: 1708177629



**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICOLOGO INDUSTRIAL**

**“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE
INTERVENTORÍA EN LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.”**

**NOMBRE
JUAN PABLO CEVALLOS RIOFRÍO**

DIRECTORA: PSICÓLOGA VERÓNICA GARCÍA

QUITO, 2012

DEDICATORIA

Se acaba una etapa de mi vida, la misma que me ha traído alegrías y complicaciones, pero que me ha enseñado a ser una persona más responsable, a que todo lo que uno comienza en la vida debe terminarlo cueste lo que cueste.

La recordaré por siempre, por todos los conocimientos que aprendí, por todos los profesores que conocí, con quienes compartí sus comentarios, sus preguntas, sus exámenes, sus explicaciones, en sí, parte de sus vidas.

Gracias a todos los que compartieron mi vida universitaria, y a donde me lleven los caminos dictados por Dios siempre los recordaré.

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha dado fuerzas para no dar mi brazo a torcer, y sabiduría para plasmar el conocimiento en papel.

A mis padres Fausto y Beatriz por todo el tiempo, sabiduría y paciencia que me han tenido durante toda mi vida.

A mi hermano Andrés que con su apoyo y cariño he logrado caminar día a día hacia ser una mejor persona y un mejor profesional.

A Catalina, profesora y amiga, quien ha sido mi ejemplo a seguir con sus palabras de aliento.

A Verónica, directora de la disertación, quien confió en mí y me brindó su apoyo para la graduación.

A Carlisnacks Cía. Ltda., empresa que me abrió sus puertas y confió en mí para apoyarla en el mejoramiento de su clima organizacional.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	vii
INDICE DE ANEXOS	vii
1. TEMA	1
2. INTRODUCCIÓN	1
3. ANTECEDENTES	3
4. JUSTIFICACIÓN	5
5. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	7
5.1. Historia	7
5.2. Oficinas y lugares de distribución	7
5.3. Misión	9
5.4. Visión	9
5.5. Valores Organizacionales	9
5.6. Metas de la Empresa	10
5.7. Políticas y Normas de la empresa	10
5.8. Organigrama	10
6. OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
6.1. General	12
6.2. Específicos	12
7. CAPITULO I	13
7.1. Organización	13
7.1.1. Definición	13
7.1.2. Tipos de Organización	14
7.1.2.1. Organización Formal	14
7.1.2.2. Organización Informal	14
7.2. Clima Organizacional	14
7.2.1. Definición e Importancia del Clima Organizacional	15
7.2.2. Tipos de Clima Organizacional	16
7.2.2.1. Clima Autoritario	16

7.2.2.2. Clima Participativo	16
7.2.3. Características del Clima Organizacional	16
7.2.3.1. Escalas del Clima Organizacional	17
7.3. Satisfacción Laboral	17
7.3.1. Factores que determinan la Satisfacción Laboral	18
7.4. Cultura Organizacional	18
7.4.1. Concepto de Cultura	18
7.4.2. Componentes	19
7.5. Desarrollo Organizacional	19
7.5.1. Definición	19
7.5.2. Valores del Desarrollo Organizacional	20
7.6 Motivación	20
7.6.1. Concepto	20
7.6.2. Niveles de Motivación	21
7.6.3. Teorías Motivacionales aplicadas en la disertación	21
7.6.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	21
7.6.3.2. Teoría de los Factores de Herzberg	22
7.6.3.3. Teoría X y Teoría Y de McGregor	23
7.6.3.4. Teoría de las Expectativas de Vroom	23
7.7. Variables o Dimensiones de Investigación	24
7.7.1. Concepto de Variable o Dimensión	24
7.7.2. Dimensiones de estudio	24
7.7.3. Valía de las Variables o Dimensiones seleccionadas para el Diagnóstico	25
7.8. Herramientas de Diagnóstico	26
7.8.1. Cuestionario	26
7.8.1.1. Importancia	27
7.8.1.2. Tipos de Cuestionarios	27
7.8.1.3. Tipos de Preguntas	27
7.8.2. Entrevista	28
7.8.2.1. Importancia de la Entrevista	28
7.8.2.2. Objetivos de la Entrevista	29
7.8.2.3. Etapas de la Entrevista	29
7.8.2.4. Tipos de Entrevistas	29
7.8.3. Grupo Focal	29
7.8.3.1. Importancia del Grupo Focal	30
7.8.3.2. Etapas del Grupo Focal	30
7.8.4. Observación	30
7.8.4.1. Elementos de la Observación	31
7.8.4.2. Etapas de la Observación	31
7.8.4.3. Tipos de Observación	31
7.8.4.4. Importancia de la Observación	32
7.9. Interventoría	32
7.9.1. Tipos de Interventoría	32
7.9.1.1. Intervenciones en procesos humanos	32
7.9.1.2. Intervenciones tecno estructurales	32
7.9.1.3. Intervenciones en administración de recursos humanos	32

7.9.1.4. Intervenciones estratégicas y del medio	33
7.9.2. Interventorías utilizadas en la Disertación	33
7.9.2.1. Intervenciones de Proceso Humano	33
7.9.2.2. Intervenciones de Administración de Recursos Humanos	34
7.10. Plan de Interventoría	34
7.11. Marco Conceptual	35
8. METODOLOGÍA	37
8.1. Destinatarios/as	39
8.2. Población y muestra	40
8.3. Instrumentos para el Diagnóstico de Clima Organizacional	41
8.3.1. Cuestionario o Encuesta	41
8.3.2. Entrevista	42
8.3.4. Grupo Focal	43
8.3.5. Observación	44
8.4. Información Complementaria	46
9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	47
9.1. Cuestionario o Encuesta	47
9.2. Entrevista	51
9.3. Grupo Focal	57
9.4. Observación	63
10. MONITOREO	67
11. RESULTADOS LOGRADOS	68
11.1. Reporte de la Información procesada, obtenida de la aplicación de las herramientas	68
11.1.1. Antecedentes	68
11.1.2. Análisis de los datos extraídos de la aplicación de las cuatro herramientas	69
11.1.3. Cuestionario	69
11.1.4. Entrevista	69
11.1.5. Grupo Focal	69
11.1.6. Observación	69
11.1.7. Tabulación Global	70
11.1.8. Comentarios	71
11.2. Informe de las Oportunidades de mejora	73
11.2.1. Antecedentes	73
11.2.2. Implicación	73
11.2.3. Información	74
11.3. Informe de las Fortalezas Organizacionales	76
11.3.1. Antecedentes	76
11.3.2. Dirección	77
11.3.3. Innovación	77
11.4. Plan de Interventoría	78
11.4.1. Título de la oportunidad de mejora a intervenir	78
11.4.2. Antecedentes	78
11.4.3. Concepto de IMPLICACIÓN	79

11.4.4. Objetivos	79
11.4.4.1. General	79
11.4.4.2. Específicos	79
11.4.5. Alcance	79
11.4.6. Proceso de Interventoría	80
11.4.7. Actividades	80
11.4.8. Responsables	86
11.4.9. Seguimiento y Evaluación	86
11.4.10. Cronograma	87
11.4.11. Recomendaciones	88
11.4.12. Acta de Acuerdo de Compromiso	88
12. CONCLUSIONES	89
13. RECOMENDACIONES	89
14. BIBLIOGRAFIA	91
14.1. Libros	91
14.2. Internet	92
14. 3. Trabajos Citados	94
15. ANEXOS	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos Generales de la Empresa	8
Tabla 2 Actividades que parten de los objetivos para llegar a los resultados.	39
Tabla 3 Población y Muestra Carlisnacks Cía. Ltda.	40
Tabla 4 Tabla de monitoreo de los puntos de acción de la metodología para realizar el proyecto.....	67
Tabla 5 Comparación resultados obtenidos de la aplicación de las Herramientas del Diagnóstico de Clima Organizacional, Cuestionario y Entrevista.	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de Problemas en Carlisnacks Cía. Ltda.	5
Figura 2: Oficinas y Lugares de Distribución Carlisnacks.....	8
Figura 3 Organigrama Carlisnacks Cía. Ltda.	11
Figura 4 Pirámide de Maslow.....	21

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Población y Muestra Carlisnacks Cía. Ltda.....	40
GRÁFICO 2 Puntuaciones totales por cada dimensión.....	47
GRÁFICO 3 Puntuaciones segmentación por SEXO	48
GRÁFICO 4 Puntuaciones segmentación por CIUDAD	49
GRÁFICO 5 Puntuaciones segmentación por AREA A LA QUE PERTENECE.....	50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Medios o Insumos.....	100
Anexo 2 Costos - Presupuestos.....	102
Anexo 3 Precondiciones	106
Anexo 4 Cronograma.....	108
Anexo 5 CUESTIONARIO.....	109
Anexo 6 ENTREVISTA	111
Anexo 7 GRUPO FOCAL.....	113
Anexo 8 OBSERVACIÓN	115
Anexo 9 Tabulaciones.	117

1.- TEMA

“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENTORÍA EN LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.”

2.- INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la humanidad el ser humano se ha visto en la necesidad de buscar alimento para mantenerse sano y con energía, produciéndose desde ese tiempo hasta la actualidad grandes cambios tanto en los alimentos, en su forma de conseguirlos, de prepararlos, de producirlos y de negociarlos.

Convirtiéndose la alimentación en prioridad para los países, como lo es para el Ecuador, donde el sector alimenticio ha tenido un alto crecimiento en los últimos años, como se lo puede comprobar con el estudio de competitividad industrial del Ecuador realizado por la ONUDI “El sector alimenticio es la principal industria del Ecuador, representa el 24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero, el 41% de la producción industrial y el 42% de la inversión” (ONUDI, 2003). La importancia del sector alimenticio en el Ecuador como se manifestó anteriormente es vital, tanto así que para el 2011 las ventas del sector se incrementaron en \$365 millones de dólares, según información proporcionada por Verónica Sion, Ministra de Industrias y Competitividad: “Las ventas del sector alimenticio crecieron USD 365 millones durante el 2011, eso significa un 11% más de lo alcanzado en el año anterior. Así lo anuncia el último informe de labores del Ministerio de Industrias. El informe agrega que las exportaciones crecieron en 40% (USD 391 millones) entre enero y septiembre del 2011, en comparación con el mismo período del año anterior” (Andes, Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2011).

Dentro de la variedad de alimentos que el Ecuador produce tanto para la importación como para la exportación está la línea de snacks, misma que ha crecido al igual que el resto del sector alimenticio en los últimos años; es así que el diario Hoy, el día 03 de diciembre del 2009, publico un artículo en la sección negocios donde se manifiesta que: "La industria de

alimentos y snacks del país experimenta un crecimiento de 10% en su demanda durante este año según indicaron representantes del sector" (Flores, 2009)

Por lo anteriormente expuesto, se puede esperar que las empresas que se encuentran dentro del sector de la producción de alimentos y snacks, tengan un mayor crecimiento en los próximos años en el país, tal como ha venido sucediendo hasta ahora.

Éste es el caso de la empresa "Carlisnacks Cía. Ltda.", empresa dedicada al sector de la producción y comercialización de snacks, que ha crecido en los últimos años debido a las estrategias puestas en acción como son: la calidad de sus productos, a sus precios, a su forma de distribución y, a las relaciones y experiencia de sus directivos.

En los primeros años de la administración de la empresa llegar a un nivel óptimo de producción no era tan complejo como lo es actualmente, debido al tamaño de la organización y al poco personal que se tenía para el manejo y elaboración de snacks, mismos que eran fáciles de dirigir; circunstancias diferentes a las que se vive actualmente; de ahí la importancia de analizar el Clima Organizacional que se vive en la organización, para potenciarlo con miras a cumplir los objetivos organizacionales y estar seguros de tomar las mejores decisiones para su personal. De ahí que, de acuerdo a la entrevista preliminar con los directivos de la empresa se ha visto que existen problemas tales como: falta de espacio, falta de apoyo, deficiente comunicación, excesivos turnos laborales, entre otros, situaciones que se han presentado debido a este crecimiento acelerado que ha tenido la empresa y el sector. Por estas razones, es prioritario realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional, para identificar las verdaderas debilidades de la organización, puesto que, solo analizando el ambiente que se vive se podrá mejorar los procesos internos y generar mayor rentabilidad.

Los directivos de "Carlisnacks Cía. Ltda.", están conscientes de que deben afrontar las nuevas exigencias del medio y superarlas eficientemente, por esta razón están abiertos al proceso de cambio y brindarán todo el apoyo necesario para que se cumplan los objetivos propuestos en este estudio.

3.- ANTECEDENTES.-

El tema de Clima Laboral ha sido estudiado a través del tiempo por diversos autores como Orgemer, Guizar, Goncalves, Likert, entre otros; debido a las ventajas que puede reportar a las organizaciones en: trabajo en equipo, ambiente sano, compromiso del personal. Las organizaciones deseadas de mantener estas ventajas, como Carlisnacks, buscan conocer las percepciones de sus empleados con el objetivo de implantar acciones para mejorar la motivación y compromiso de los mismos y, por tanto, su productividad.

En cuanto a los antecedentes de esta investigación y que soportan el contenido de la misma, se ha podido encontrar trabajos anteriores que han tomado en cuenta la evaluación exhaustiva del clima y la cultura organizacional tanto de las empresas en sus distintos niveles de la misma rama o sector de la producción, empresas comerciales donde se considera como fundamental la importancia del ambiente laboral en el rendimiento de los empleados. Adicionalmente hay temas considerados en los cuales se preocupan del ambiente en que se vive en la organización abordado desde el plano de la Psicología Industrial.

En algunos de los trabajos se determinó que el empleo de las encuestas para valorar el clima organizacional promueve el avance y la reforma del comportamiento organizacional, facilitando la toma de operacionalización de las variables usadas en el formato de las encuestas.

Entre las principales investigaciones realizadas por medio de tesis encontramos las siguientes, mismas que fueron encontradas en la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y que apoyaron a la disertación e investigación:

1. Tesis realizadas por alumnos de las facultades de Enfermería, Trabajo Social, Comunicación, mismas que observan la importancia del ambiente laboral en el rendimiento de los empleados; estas son:
 - Tesis "Diagnóstico del Clima Organizacional en el área de salud N° 15 y la influencia que tiene la satisfacción laboral del cliente interno". Autor: Bravo Tapia, Melida. Año: 2004
 - Tesis "Análisis del clima laboral y la cultura organizacional de AIRMED". Autor: Serrano Terán, Diana Paulina. Año: 2010.

- Tesis "Diagnóstico y Perspectivas del clima laboral en Tejidos Pintex S.A.". Autor: Carrera Viteri, Alfoncina Viviana. Año: 2009.
2. Hay tesis que se preocupan del ambiente que se vive en la organización tanto en empresas de servicios como empresas industriales; tesis abordadas desde el plano de la Psicología Industrial, estas son:
- Tesis "Medición del clima laboral y plan de mejora en una empresa de servicios petroleros de la ciudad de Quito". Autor: Caicedo Linger, Norma Ximena. Año: 2004.
 - Tesis "Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora". Autor: Díaz Sotomayor, María Fernanda. Año: 2011.
 - Tesis "Diagnóstico del clima organizacional en el área obrera de dos empresas del sector florícola y planes de acción para su mejoramiento". Autor: Donoso Aguilar, Oswaldo Enrique. Año: 2004.
 - Tesis "Factores del clima organizacional que influyen sobre la orientación a resultados". Autor: López, Erika. Año: 2000.
 - Tesis "Diagnóstico y análisis de clima organizacional en la sucursal mayor de una empresa comercial". Autor: Salgado Barona, María Fernanda. Año: 2009.
 - Tesis "Análisis de clima laboral y propuesta de mejoramiento en una institución financiera". Autor: Del Pino Núñez, Emilia Alexandra. Año: 2005.
 - Tesis "Diagnóstico del clima laboral en la empresa metalmecánica Metaltronic". Autor: Landázuri, Verónica. Año: 1995
3. Así mismo, la tesis del sector alimenticio, visualiza importancia de que los trabajadores deben tener relaciones intra e interpersonales adecuadas para que su trabajo sea más eficiente:
- Tesis "Diagnóstico de clima laboral en Snacks América Latina, y propuesta de un plan de mejoramiento de las relaciones intra e interpersonales". Autor: Fiscal Calvopiña, Nataly Gabriela. Año: 2002.

Por lo anteriormente manifestado, se puede observar que el tema de disertación favorecerá puntualmente a mejorar y promover los procesos internos tendientes a fortalecer la Empresa "Carlisnacks Cía. Ltda."

4.- JUSTIFICACIÓN

La empresa “Carlisnacks Cía. Ltda.”, se encuentra dentro del sector alimenticio, sector que en los últimos años ha crecido su demanda en relación con el aumento de la población. Carlisnacks Cía. Ltda.” está consciente de que este crecimiento acelerado la obliga a evaluarse internamente para poder sobrellevar eficientemente las nuevas condiciones que presenta el mercado y así poder mejorar su eficiencia y productividad, y en consecuencia tener un factor diferenciador que potencie su competitividad frente a las empresas similares del sector.

El proyecto surge de la necesidad que tiene la empresa “Carlisnacks Cía. Ltda.”. de analizarse internamente, partiendo del análisis de su problemática identificada por medio de una herramienta previa que es el árbol de problemas por lo que se considera prioritario realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional para proceder a tomar las decisiones necesarias para mejorarlo.

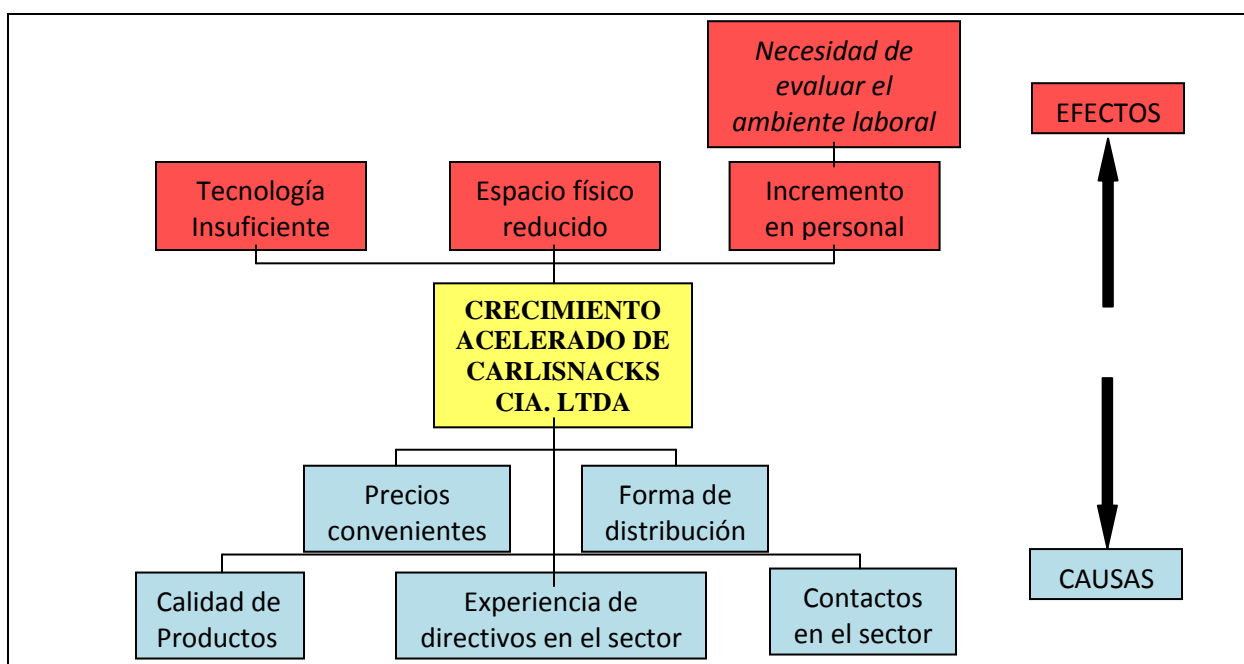


Figura 1: Árbol de Problemas en Carlisnacks Cía. Ltda.

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Fuente: Entrevista preliminar con directivos de Carlisnacks Cía. Ltda.

Para poder apoyar a la organización y a su personal se deberán obtener resultados claros y objetivos que puedan diagnosticar cómo está el ambiente de la organización actualmente; y diseñar un Plan de Interventoría ajustado a su realidad.

Para realizar este proceso se partirá del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información tales como: encuesta de clima organizacional, grupos focales, entrevista y observación directa.

La investigación con información objetiva y confiable permitirá obtener resultados que permitan el desarrollo de la organización en el ámbito humano y así lograr que la empresa pueda fortalecerse internamente.

Además, por medio de este análisis la organización podrá generar mayor productividad y, por ende, mayor rentabilidad, es decir se beneficiaran tanto la organización como el personal.

Las razones personales que motivan la realización de ésta disertación son: en primer lugar, aplicar los conocimientos psicológicos obtenidos durante la carrera universitaria; en segundo lugar, apoyar a la organización en la toma de decisiones en favor de la misma y su personal a través del Plan de Interventoría; en tercer lugar, brindar al personal una herramienta medible y cuantificable que podrá ser utilizada para beneficio del mismo, y por último y en cuarto lugar, poder obtener un título académico que me permita seguir aportando con mis conocimientos a las empresas con mayor idoneidad y prestancia.

5.- DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 Historia

La empresa **Carlisnacks Cía. Ltda.** fue creada hace 12 años en Quito cuando se asociaron tres ex colaboradores de la empresa Jacks Snacks, los señores: Rodrigo Laso, Nelson Aragón y Carlos Forero, quienes decidieron crear una empresa de snacks que satisfaga las exigencias y necesidades del mercado local y nacional. En esta cada uno aportaría con sus conocimientos y experiencias relacionados a ese segmento de la industria alimenticia; así, Rodrigo Laso pondría sus conocimientos administrativos, Carlos Forero sus conocimientos en el campo de ventas y Nelson Aragón sus conocimientos en el campo de la producción. Fue así como nace jurídicamente “Carlita Snacks” el 16 de diciembre de 1999, produciendo en primera instancia los panchitos como un snack de bajo costo, teniendo en un inicio 5 empleados y una producción de 5.000 pacas mensuales (144 unidades en cada paca). Fue fundada con el nombre de Carlita Snacks Carlisnacks Cía. Ltda. y su nombre comercial es: “Carlisnacks Cía. Ltda.”, empresa dedicada al sector de la producción y comercialización de snacks; su línea de negocios es la elaboración de snacks tales como: Panchitos, Rosquitas, Frutitas, Bolitas de queso, Canguil acaramelado, Pa’fritas, Chicharrón, Q’chifle y Picaditas.

5.2 Oficinas y lugares de distribución

Su planta de producción se encuentra en la ciudad de Quito en la Av. Fernando de Vera, lote 42 y Sebastián Moreno; dispone de oficinas en Guayaquil y Cuenca, siendo su matriz en la Capital; su nómina actual está compuesta de 178 empleados a nivel nacional, de los cuales 27 son Administrativos y 151 Operarios de Planta.

La comercialización de todos los productos se realiza a través de distribuidores independientes, los que a su vez se constituyen en sus clientes primarios. Actualmente, “Carlisnacks Cía. Ltda.” cuenta con alrededor de 70 distribuidores independientes (personas naturales). Sus productos se encuentran en los principales autoservicios como Tiendas Industriales Asociadas (TIA), Corporación La Favorita, Mega Santa María, entre otros.



Figura 2: Oficinas y Lugares de Distribución Carlisnacks

Autor: Carlisnacks Cía. Ltda.

Fuente: <http://www.carlisnacks.com/>

Los datos generales de la empresa se resumen en el siguiente cuadro, los cuales fueron proporcionados por Recursos Humanos de “Carlisnacks Cía. Ltda.”.

Datos Generales de la Empresa	
Razón Social:	Carlita Snacks Carlisnacks Cía. Ltda.
Nombre Comercial:	Carlisnacks
Tipo de Empresa:	Industria Alimenticia
Actividad:	Venta al por mayor y menor de productos alimenticios
Tamaño:	Mediana Industria
Ubicación:	Matriz: Fernando de Vera It 42 y Sebastián Moreno / BA Santa Lucía Baja / Quito
Sucursal N°1:	Los Esteros 7 y 10-A / Parroquia Ximena/ Guayaquil
Sucursal N°2:	Gran Colombia 1-61 y Av. Huaynacapac / Parroquia San Blas / Cuenca
Logo:	
Pagina Web:	http://www.carlisnacks.com/

Tabla 1 Datos Generales de la Empresa

Fuente: Carlisnacks Cía. Ltda.

Autor: Marlene Carrión M. Jefe de RRHH

5.3 Misión

“Producir y distribuir snacks de calidad a precios competitivos a nivel nacional e internacional”

5.4 Visión

“Ser la mejor industria productora y comercializadora de snacks del país con posicionamiento en el mercado nacional y latinoamericano”

5.5 Valores Organizacionales:

- **Transparencia:** Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad.
- **Lealtad:** Fidelidad a los principios éticos y morales que demanda la sociedad.
- **Respeto:** Consideración del criterio de los distintos actores de los procesos de supervisión y control.
- **Calidad:** Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable.
- **Legalidad:** Desempeño ajustado al marco legal vigente, manteniendo de manera indeclinable una actitud personal y laboral encuadrada en el irrestricto cumplimiento de la Ley.
- **Integridad:** Actuación pública y privada sustentada en la honradez, entereza, rectitud, moralidad y entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia laboral.
- **Compromiso:** Desempeño orientado al cabal cumplimiento de los objetivos de la Institución en el marco de un constante y solidario ánimo de superación personal y profesional.
- **Ética:** Ejercicio de sus funciones con sujeción a las normas morales en procura de lograr que la gestión pública sea un servicio probo, eficaz y transparente para el público en general.
- **Eficiencia:** Desempeño de las funciones con profesionalismo, independencia, disciplina, oportunidad y diligencia, asegurando así un accionar ejecutivo y de óptimos resultados.

- **Confidencialidad:** Mantener en reserva la información de carácter restringido a la que tenga acceso con motivo de sus funciones y en general aquella que por mandato legal estuviere prohibida de ser divulgada.
- **Equidad:** El personal de la institución debe recibir el mismo tratamiento de acuerdo a su nivel profesional, méritos, responsabilidades y desempeño.
- **Veracidad:** Los servidores deben emitir sus pronunciamientos o informes con oportunidad, rectitud, claridad y apego a la Ley, sobre los asuntos inherentes a sus funciones.

5.6 Metas de la Empresa

1. Diversificar los productos para ganar posicionamiento en mercado.
2. Exportar a Colombia, Perú, Bolivia y Brasil en los próximos cinco años.
3. Optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales, sin tener que llegar a reducir el número de empleados ni disminuir la calidad de los productos.

5.7 Políticas y Normas de la empresa

1. Cumplir con todos los requisitos: legales, de higiene y de calidad.
2. Estar al día en nuestras obligaciones y compromisos, que nos permitan desempeñarnos normalmente y de manera eficaz en nuestra labor.
3. Pagarles a nuestros trabajadores un salario mayor a la media nacional y, sobre todo, siempre a tiempo.
4. Entregar uniformes al personal cada año, siempre y cuando cumplan sus tres meses de prueba.
5. Tomar en cuenta los incentivos y capacitación para nuestro personal.

5.8 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, en el cual se observan los cargos que existen y, los que por el crecimiento acelerado se necesitan para mejorar la producción y la organización, pero por falta de infraestructura no se los puede contratar. En línea: **Verde:** la Junta General de Accionistas, **Azul:** los Mandos Gerenciales, **Naranja:** las Jefaturas, y **Cafe:** los cargos vacantes.

Organigrama Carlisnacks Cía. Ltda.

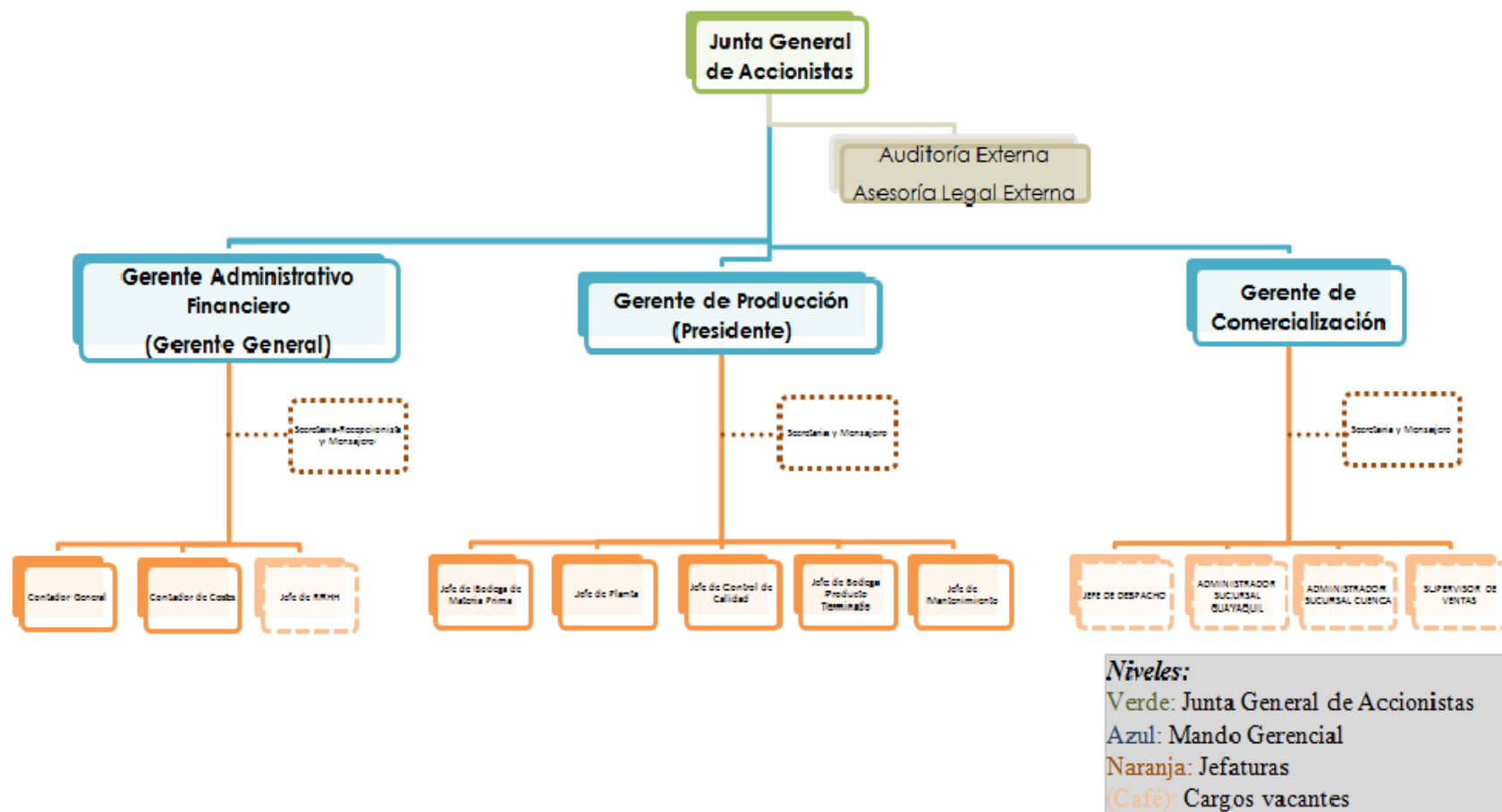


Figura 3 Organigrama Carlisnacks Cía. Ltda.

Autor: Carlisnacks Cía. Ltda.

Fuente: Carlisnacks Cía. Ltda.

6.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

6.1 General

- Realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional y Diseñar un Plan de Interventoría, a partir del análisis de las siguientes dimensiones: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección, para que con este análisis la directiva cuente con información para la toma de decisiones sobre las acciones a realizar para desarrollar a su personal y a la organización.

6.2 Específicos

- Recolectar información del análisis interno del ambiente laboral mediante: Cuestionarios, Entrevistas, Observación y Grupo Focal.
- Detectar las oportunidades de mejora que podría requerir la organización a partir del análisis de las dimensiones del Clima Organizacional.
- Identificar las Fortalezas de la Empresa a partir del análisis interno.
- Diseñar una Interventoría que apoye al cambio y mejoramiento de “Carlisnacks Cía. Ltda.”

7.- CAPITULO I

El mundo cambiante y altamente competitivo que se vive en la actualidad ha hecho que las empresas tengan que enfrentarse día a día a nuevos retos y cambios en su forma de gestión si es que quieren sobrevivir a las condiciones presentes de mercado, viéndose involucrado su personal con ésta transformación. Partiendo de lo dicho anteriormente, las empresas han visto la importancia de analizar, entender y responder a las necesidades que tiene su personal para que éste pueda rendir mejor y apoyar así al desarrollo de la organización.

Dentro de este análisis del personal es importante mencionar los siguientes conceptos y marco teórico que permitirán entender mejor el clima organizacional que estos viven y desde ahí apoyar a la organización en búsqueda de su mejoramiento organizacional.

7.1 Organización

Para analizar a una empresa globalmente es necesario partir desde su organización, para conocer su definición, y ubicarla dentro de los tipos de organización que existen, y determinar dentro de qué tipo está la organización que va a ser investigada para tener pautas de cómo analizarla e intervenirla para su mejoramiento.

7.1.1 Definición

El término organización ha sido uno de los conceptos más investigados durante los años por su importancia dentro de la sociedad, se puede decir que la Organización según el Diccionario de la Real Academia Española “Es la Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (Real Academia Española, 2001).

Según Guizar las organizaciones son: “La expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio. Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo cual la mayoría de ellas cambian constantemente. Así como los seres humanos respondemos a estímulos internos y externos, las empresas reciben estímulos externos del cambio (exógenos), tales como factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos, tecnológicos; e internos (endógenos) como son: las funciones como trabajador, objetivos, políticos, tecnología” (Rafael Guizar M. , 2004).

Por lo manifestado en las dos citas anteriores deducimos que la organización es el grupo de personas que se agrupa por ideas, principios, metas o doctrinas similares con el fin de lograr

cumplirlas o sobrellevarlas, siendo este el caso de la empresa Carlisnacks, donde sus tres directivos juntaron sus esfuerzo con la visión de: “Ser la mejor industria productora y comercializadora de snacks del país con posicionamiento en el mercado nacional y latinoamericano”.

7.1.2 Tipos de Organización

Cada organización se adapta a la realidad en la que vive y, al ser el mundo cambiante, estas deben acoplarse para poder sobrevivir. Por tal razón la empresa que quiera crecer y mantenerse debe estar abierta al cambio y preparada para el mismo. Varios estudiosos han clasificado a las organizaciones y se tomará para esta investigación la clasificación hecha por Chester Barnard (Barnard, 1959):

7.1.2.1 Organización Formal.-

Son las organizaciones donde existen parámetros establecidos que facilitan la ejecución de las tareas. Siendo éste el caso de la empresa investigada, la misma que tiene un organigrama y funciones definidas para el personal que labora en ella logrando con esto optimizar esfuerzos, cumplir objetivos y así crecer como lo ha venido haciendo hasta la fecha.

7.1.2.2 Organización Informal.-

Son las asociaciones de personas que se reúnen por un mismo fin, pero que no tienen nada escrito ni formalizado, siendo muy informal su organización a pesar de saber a dónde quieren llegar.

7.2 *Clima Organizacional*

La organización como se manifestó anteriormente está conformada por personas, las mismas que pasan la mayor parte del tiempo en ella y, con su esfuerzo y trabajo, apoyan a la empresa para que sea más productiva y más rentable; generando con esto recursos que serán repartidos posteriormente a sus empleados en sus sueldos para satisfacer así las necesidades básicas de ellos y de sus familias.

Pero al mismo tiempo al estar los empleados trabajando dentro de la organización la mayor parte de su vida se crean relaciones y conflictos en su lugar de trabajo, haciéndose

imprescindible el actuar frente al Clima Organizacional que se vive dentro de la misma para que de éste modo el personal rinda mejor en ambientes favorables.

7.2.1 Definición e Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un factor indispensable en el buen funcionamiento de la organización porque del sentir del personal en su puesto de trabajo dependerá los resultados que éste produzca. Griker Orgemer, define al Clima Organizacional como: “Un estado de opinión que los profesionales de una determinada organización mantienen acerca de un conjunto de variables que se definen por su importancia e influencia en la configuración de la calidad de vida laboral” (ORGEMER, 2007).

Otro aporte que facilita la comprensión del Clima Organizacional es el dado por Guizar “El Clima Organizacional de una entidad es el resultado de la aplicación y desarrollo organizacional de un sistema; que desde el punto de vista sistémico y con un enfoque amplio del mismo nos conduce a un análisis del Desarrollo Organizacional de los sistemas sociales” (Guizar Rafael, 2004).

Con base a las definiciones anteriores se llegó a definir el Clima Organizacional como el estado de ánimo que tiene el personal que labora en una empresa y que repercute en su forma de actuar en su puesto de trabajo.

Para la investigación que se llevará a cabo para ésta disertación, es de suma importancia entender el Clima Organizacional, puesto que, como lo dice Gonçalves “El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento observable de los trabajadores a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros” (Gonçalves, 2010).

La importancia del Clima Organizacional nace de lo dicho anteriormente, debido a que personal que se encuentra en buen ambiente laboral podrá dar mejores resultados, que aquel que no tiene las condiciones adecuadas. De ahí que, para la investigación del Clima Organizacional que se vive en Carlisnacks se utilizarán diversas herramientas que permitirán

extraer información sobre como el personal percibe el ambiente, pudiendo determinar a partir de las respuestas el estado de ánimo del personal y así para poder trabajar en lo que es necesario hacer para corregirlo o modificarlo.

7.2.2 Tipos de Clima Organizacional

Toda empresa tiene un tipo de Clima Organizacional que predomina, el mismo que se vivirá dentro de la empresa con sus procesos y con su personal. Varios autores han investigado sobre este tema siendo uno de los principales Rensis Likert (Likert citado por Brunet, 1987), quien clasifica al Clima Organizacional en:

7.2.2.1 Clima Autoritario.

Autoritario Explotador.- No hay confianza en el personal y se percibe un clima de temor. Las decisiones son solo tomadas por los jefes y no se escucha al personal.

La empresa investigada se encuentra dentro de éste tipo de clima, conclusión que parte de la entrevista preliminar mantenida con los directivos de la empresa, mismos que justifican este tipo de clima debido al crecimiento acelerado que ha tenido la empresa, teniendo ellos que tomar decisiones sin participar con el resto del personal para que la empresa siga su curso; pudiendo ser esto posiblemente por su miedo a perder el poder y el control sobre la empresa.

Autoritario Paternalista.- Existe confianza en los empleados, se les da recompensa por el buen trabajo y se les sanciona cuando no cumplen lo planificado. Los empleados perciben que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

7.2.2.2 Clima Participativo.

Participativo Consultivo.- Se tiene confianza por parte de los supervisores hacia los empleados, dejándoles que ellos puedan tomar decisiones; existe delegación de funciones.

Participativo en Grupo.- Existe confianza por parte de los directivos hacia su personal, la toma de decisiones busca integrar y la comunicación fluye perfectamente.

7.2.3 Características del Clima Organizacional

El Clima Organizacional está influenciado por la cultura que se vive dentro de cada organización y esta va a influenciar directamente en el comportamiento de los miembros de la organización. Por tal motivo las características del clima que se vive en la organización

van a depender directamente de cada tipo de organización, debido a que la situación geográfica, la ubicación, la idiosincrasia de la gente, el nivel social, entre otros aspectos, formaran el ambiente organizacional.

7.2.3.1 Escalas del Clima Organizacional

Se han encontrado innumerables clasificaciones como son las escalas investigadas por: Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores, las mismas que se pueden clasificar en: 1.- Desvinculación. 2.- Obstaculización. 3.- Espíritu. 4.- Intimidad. 5.- Alejamiento. 6.- Énfasis en la producción. 7.- Empuje. 8.- Consideración. 9.- Estructura. 10.- Responsabilidad. 11.- Recompensa. 12.- Riesgo. 13.- Cordialidad. 14.- Apoyo. 15.- Normas. 16.- Conflicto. 17.- Identidad. 18.- Conflicto e Inconsecuencia. 19.- Formalización. 20.- Adecuación de la planificación. 21.- Selección basada en capacidad y desempeño. 22.- Tolerancia de errores (CEDE, 2005).

En nuestro caso se han considerado 8 variables o características del sistema organizacional, mismas que son analizadas también en el Test CLA de Clima Laboral de TEA Ediciones S. A, fortaleciendo con este su valía en el afán de diagnosticar el Clima Organizacional en la empresa, debido a que éstas, como ya se ha venido mencionando, repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento que obviamente tiene una gran variedad de consecuencias para la organización; éstas son: Organización, Innovación, Información, Condiciones, Autorrealización, Implicación, Relaciones y Dirección (S. Corral y J. Pereña, 2003).

7.3 Satisfacción Laboral

Muchas veces se la llega a confundir con el Clima Laboral u Organizacional, siendo la Satisfacción Laboral como lo dice Márquez “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo; esta actitud está basada en criterios y valores que el trabajador desarrolla en la organización” (Marquez (2001) citado por Luis Martinez). Otro investigador del tema es Herzberg quien llega a determinar que la insatisfacción laboral no está ligada a la satisfacción profesional, manifestando que “La satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes del cargo (factores motivadores) y la insatisfacción depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto

general del cargo (factores higiénicos)” (Herzberg citado por Juan Manuel de la Colina (2002)).

De las definiciones anteriores se determina a la satisfacción laboral como el gusto con el que realiza el trabajador las tareas a él encomendadas; por tal razón difiere del Clima Organizacional, puesto que puede haber un empleado que disfrute del trabajo que hace, pero no del ambiente que rodea a ese trabajo.

7.3.1 Factores que determinan la Satisfacción Laboral

Según los estudios de Robbins en 1998 se determinó que los principales factores que determinan la Satisfacción Laboral son:

- Los retos que presenta el Trabajo.
- Que las recompensas sean justas.
- Que existan condiciones de trabajo favorables.
- Que haya colaboración entre compañeros.
- Que exista compromiso organizacional.

Estos factores serán importantes de trabajar para mejorar el ambiente laboral que se vive en la empresa y así conseguir que el personal se motive y pueda comprometerse ella y con su trabajo para hacer que ésta supere los nuevos retos que le presenta el mercado.

7.4 *Cultura Organizacional*

7.4.1 Concepto de Cultura

La cultura es propia de cada organización, y no hay ninguna que no la tenga, misma que estará en sus normas, principios y supuestos que serán parte de los procedimientos que controlen a la organización. Dice (Robbins, 1999): “La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada”. Considerando las palabras de Robbins, se dice que la cultura está en el ambiente y se encuentra marcada por los comportamientos de las personas dentro de la organización. La Cultura se trasmite de generación en generación y, es por ello que, si el personal no se alinea a ella no encajará en la organización.

Con motivo de la investigación en la empresa Carlisnacks se ha podido encontrar que la cultura que se vive en la organización es informal, conclusión extraída de los resultados de

las encuestas y entrevistas, lo que le ha producido muchos problemas internos por la desorganización y falta de procesos.

7.4.2 Componentes

La Cultura Organizacional está compuesta por dos partes según R. Guizar (Rafael Guizar, 2004): la primera que será todo lo que le rodea externamente y que afecta a la organización llamado ambiente general; y el ambiente específico que es lo que se vive dentro de la organización.

7.5 *Desarrollo Organizacional*

7.5.1 Definición

La empresa desde su inicio, parte de la organización de personas que se juntan para alcanzar un fin común; de ahí la importancia de que con el paso del tiempo debe existir un desarrollo organizacional que buscará la efectividad organizacional y potenciar a su capital humano.

Diferentes autores han analizado el Desarrollo Organizacional y lo han definido de distintas formas, es así que:

Para L. French y C. Bell, “El Desarrollo Organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicadas a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado” (L French y Cecil Bell, 1995).

Para Robbins, “El Desarrollo Organizacional es un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado” (Robbins, 1999).

Para Beckhard, “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Beckhard, 1973).

En resumen, se define al Desarrollo Organizacional como el conjunto de herramientas que permiten el mejoramiento organizacional a partir de las herramientas de Diagnóstico, donde una de ellas es el Diagnóstico de Clima Organizacional. Estas herramientas permiten lograr

un cambio global en la organización, proceso que se quiere obtener con la investigación en Carlisnacks Cía. Ltda.

7.5.2 Valores del Desarrollo Organizacional

Al ser una ciencia de la disciplina de la conducta, el tener valores que marquen su práctica, facilitara su aplicación (Rafael Guizar, 2004), entre los valores principales están:

- Respeto por la gente: Las personas son quienes forman las organizaciones y siempre que sean tratadas con equidad y respeto podrán dar lo mejor de sí.
- Confianza y apoyo: Empresa que confía en su personal y lo apoya, logra todas las metas que se propone.
- Igualdad de Poder: Si hay un buen liderazgo y un manejo del poder eficiente, se superan las metas organizacionales.
- Confrontación: Problemas que existan en la organización deben ser tratados abiertamente para superarlos.
- Participación: El personal comprometido ayudará a alcanzar todo lo que se proponga la organización.

Estos valores permitirán dar las pautas para los procesos que se aplicaran para mejorar la organización y a través del Plan de Interventoría.

7.6 Motivación

7.6.1 Concepto

La motivación, fuente principal de impulso en la realización de las diversas actividades del ser humano, ha sido estudiada por psicólogos e investigadores para poder así aportar conocimientos y potencializarla.

De acuerdo a Robbins, la motivación es: “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999). Por lo visto en la definición anterior la motivación será un factor prioritario en el trabajo de los empleados, puesto que si ellos no se sienten conformes con lo que hacen y donde lo hacen, su trabajo no dará los resultados esperados.

7.6.2 Niveles de Motivación

Frente a los niveles de motivación los autores Davis y Newstrom señalan que existen cuatro niveles de motivación los mismos que son (Davis y Newstrom citados por R. Feldman, 2001):

- Motivación al logro: Es el impulso para perseguir y alcanzar las metas.
- Motivación operativa: Es el impulso que lleva a relacionarse con las otras personas.
- Motivación hacia la competencia: Es el impulso a querer ser el mejor en lo que hace.
- Motivación por el poder: Es el impulso que lleva a querer influir en los demás para cambiar situaciones.

7.6.3 Teorías Motivacionales aplicadas en la disertación

En la investigación, la motivación es un punto de vital importancia, puesto que sin ésta los empleados no rinden eficientemente en su puesto de trabajo dentro de la empresa, por tal razón se mencionará a continuación, varias teorías citadas por Cofer en su libro Psicología de la Motivación (Charles Norval Cofer, 1976), que se aplican en las herramientas de diagnóstico del clima organizacional dando con esto valía a las mismas para el estudio.

7.6.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Identifica cinco niveles de necesidades y las coloca en una estructura piramidal, colocando las necesidades básicas debajo y las superiores o racionales arriba.



Figura 4 Pirámide de Maslow

Autor: Abraham Maslow

Fuente: Laberinto Rojo. Pirámide de Maslow

Para Maslow las escalas de las necesidades de la pirámide pueden ir subiendo solo el momento que la anterior esté satisfecha.

El aporte de ésta teoría a la investigación está en la importancia que da a la Autorrealización, las Relaciones y las Condiciones en el comportamiento del empleado; por esa razón, es prioritario analizar y medir para determinar el grado en que estas están satisfechas e influyen en el comportamiento para potencializarlas por medio de un Plan de Interventoría.

7.6.3.2 Teoría de los Factores de Herzberg.

Herzberg estudió la motivación en el ámbito laboral, observando los comportamientos de las personas cuando se sentían bien en sus puestos de trabajo y cuando no estaban satisfechos en el mismo y llegó a determinar la intervención de dos factores para analizar este comportamiento:

- **Factores Higiénicos:** Son aquellos factores externos al trabajo, su satisfacción elimina la insatisfacción pero no garantiza la motivación. Dentro de estos están *Factores Económicos:* Sueldo, salarios, prestaciones; *Condiciones Laborales:* Iluminación y temperatura adecuados, entorno físico seguro; *Seguridad:* Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía; *Factores Sociales:* Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo; *Categoría:* Títulos de los puestos, oficinas propias.
- **Factores Motivacionales:** Son factores internos de la persona, su satisfacción logrará una motivación permanente; dentro de estos están: *Trabajo Estimulante:* Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente; *Sentimiento de Autorrealización:* La certeza de contribuir en la realización de algo de valor; *Reconocimiento de una labor bien hecha:* La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante; *Logro o Cumplimiento:* La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes; *Responsabilidad Mayor:* La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

Esta teoría aporta a la investigación puesto que establece los factores o dimensiones que son importantes para el estudio del Clima Organizacional, entre los Factores Higiénicos están la Organización, la Información y las Condiciones, mismos que si se cumplen

motivarán al personal; y como Factores Motivacionales la Implicación, la Innovación y la Autorrealización; justificando con esta teoría la aplicabilidad de las dimensiones contempladas en esta investigación para extraer información para el diagnóstico.

7.6.3.3 Teoría X y Teoría Y de McGregor:

Douglas McGregor investigador del comportamiento humano, manifiesta que quienes tienen personal a su cargo, directores, gerentes, supervisores o jefes tienen dos formas de motivar a sus empleados, estas son:

- **Teoría X:** Esta teoría presupone que a las personas les disgusta el trabajo, carecen de ambiciones, son irresponsables y renuentes al cambio y prefieren ser dirigidos.
- **Teoría Y:** Presupone que las personas están deseosas de trabajar, aceptar responsabilidades, que son capaces de auto dirigirse y ser recreativas. Esta teoría aporta a la investigación mostrando la importancia que tiene la Autorrealización, las Relaciones y las Condiciones en el comportamiento del empleado y por esa razón será prioritario analizarlas y medirlas para poder determinar si están satisfechas o si no potencializarlas por medio del Plan de Interventoría.

La teoría X-Y aporta a esta investigación mostrando la importancia que tiene la dimensión de Dirección en la motivación de los empleados, puesto que si ellos están bien dirigidos se sentirán motivados y cumplirán con las metas organizacionales.

7.6.3.4 Teoría de las Expectativas de Vroom.

Esta teoría fue elaborada por Victor Vroom y profundizada por Poster y Lawler; y trata sobre que el esfuerzo por lograr un alto desempeño está vinculado intrínsecamente con el deseo de lograrlo, y una vez que se haya alcanzado el logro, este sea reconocido.

Según Vroom la motivación es producida por tres factores:

- **Valencia:** El nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta.
- **Expectativa:** El grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea con éxito.
- **Medios:** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

Esta teoría aporta a la investigación al demostrar que la dimensión de Implicación es de vital importancia para la organización porque el trabajador al sentirse comprometido con su trabajo busca alcanzar las metas propuestas y se desempeñará mejor debido a que su motivación genera un alto nivel de concentración y enfoque que beneficia el desempeño de una actividad.

7.7 Variables o Dimensiones de Investigación

7.7.1 Concepto de Variable o Dimensión

Para realizar un estudio es indispensable determinar las variables que van a ser analizadas, porque éstas permitirán identificar correctamente el objeto que se va a analizar. Según el Diccionario de Psicología Científica y Filosófica las variables son: “Objeto, proceso o característica que está presente, o supuestamente presente, en el fenómeno que un científico quiere estudiar. Los objetos, procesos o características reciben el nombre de variables en la medida en que su modificación provoca una modificación en otro objeto, proceso o característica. Las variables principales a las que se suele referir la investigación en psicología pueden ser independientes, dependientes, intermedias, conductuales, observables, o inobservables” (Diccionario de Psicología Científica y Filosófica, 2010).

Se podría definir a la variable como un aspecto a estudiar que puede ser medido para poder recopilar información con el fin de conocer más detalladamente cualquier aspecto a investigar.

7.7.2 Dimensiones de estudio

En la disertación se abordará el clima desde las siguientes aspectos: Empresa y Persona, analizando las variables o dimensiones: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección; dimensiones que se encuentran en concordancia con el test CLA de Clima Laboral de TEA Ediciones S.A. Éstas permiten tener un conocimiento global de la realidad que vive una empresa en su ambiente laboral, debido a que éstas repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Estas ocho dimensiones explican el clima existente de la empresa, cada una de ellas se relaciona con ciertas propiedades de la organización y la percepción por parte de los trabajadores; y se definen (S. Corral y J. Pereña, 2003) como:

- **“Organización:** Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.
- **Innovación:** Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado, que se perciben en la organización.
- **Información:** Los trabajadores expresan su opinión sobre el nivel de información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada, o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.
- **Condiciones:** En esta escala se analizan las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.
- **Autorrealización:** Las personas indicarán hasta que punto su trabajo en la empresa es un factor de realización personal y de progreso, y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.
- **Implicación:** Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.
- **Relaciones:** Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no sólo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.
- **Dirección:** Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.”

7.7.3 Valía de las Variables o Dimensiones seleccionadas para el Diagnóstico

Después de la investigación hecha por los diferentes autores que han analizado el Clima Organizacional y las variables que influyen en éste, se seleccionó las estudiadas por el CLA, test basado en la teoría de Blake y Mouton (Blake y Mouton citado por S. Corral y J. Pereña, 2003). Esta teoría distingue dos ejes principales en la gestión empresarial y en la forma de dirigir: orientación hacia la persona y orientación hacia los resultados; debido a que estas reflejan comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo

y que afectan a la percepción general y valoración de éstos sobre la organización, pudiendo dar con éstos resultados claros y objetivos a la alta gerencia para la toma de decisiones.

7.8 Herramientas de Diagnóstico

Para realizar una investigación objetiva son necesarias herramientas de diagnóstico que permitirán conocer de una forma profunda y con validez las percepciones que tiene el personal de las distintas situaciones que se viven en la empresa y que afectan el clima organizacional, siendo las más importantes el Cuestionario, la Entrevista, el Grupo Focal y la Observación (Rafael Guizar M. , 2004).

7.8.1 Cuestionario

Es el método más utilizado para obtener información, debido a que por medio de su aplicación se puede cubrir rápidamente a todo el personal de una empresa u organización. Cea define al cuestionario o encuesta como: “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre codificado, diseñado al efecto” (D’Áncora, 1999).

Está diseñado para descubrir hechos y opiniones del personal de manera que puedan reunir datos cuantificados, por esta razón debe tener preguntas que ayuden a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico. Es importante que ésta herramienta esté aprobada por el gerente y un grupo de empleados antes de la evaluación a todo el personal, para que sea una herramienta valedera para extraer información. La aplicación de ésta herramienta es apropiada cuando hay un gran número de personas por evaluar y se recomienda que se utilice en conjunto con otras herramientas; debe ser anónima e incluir todas las dimensiones que se quieran estudiar en el diagnóstico.

Para la disertación el Cuestionario tendrá la finalidad de extraer hechos y opiniones objetivas, veraces y cuantificables, facilitando con esto la obtención de información de todo el personal para poder analizarla estadísticamente, además de ahorrar tiempo valioso a la organización.

7.8.1.1 Importancia

Los cuestionarios son importantes debido a que es uno de los pocos métodos de investigación que permite identificar el comportamiento y accionar del individuo; además de poderse adaptar a cualquier empresa, o grupo social; siendo su principal ventaja la estandarización de los resultados pudiendo tomar con esto decisiones a favor de la organización o grupo social.

7.8.1.2 Tipos de Cuestionarios

De acuerdo al grado de libertad que tiene el encuestado de contestar a las preguntas planteadas en el cuestionario se puede decir que existen los siguientes Tipos de Cuestionarios (F. Kerlinger, 2008):

Estructurados: Se mantiene un orden y claridad en las preguntas; y son de fácil manejo para tabular.

No estructurados, son preguntas que permiten obtener respuestas generales. Semiestructuradas, contienen preguntas similares a las de un cuestionario estructurado, pero incluye preguntas abiertas, cuyo enunciado suele ser genérico. Este tipo de cuestionario fue el utilizado para la realización del Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.

7.8.1.3 Tipos de Preguntas

Existen dos tipos de preguntas que puede tener un cuestionario (F. Kerlinger, 2008):

Preguntas Cerradas, son las preguntas donde se le da una serie de opciones de respuesta al encuestado y él selecciona la más acorde a su sentir; siendo la ventaja de estas preguntas la fácil tabulación y obtención de resultados. Preguntas Abiertas, son las preguntas que dan la oportunidad al encuestado de contestar lo que él piensa sobre cada una de ellas dando la opción de que este se exprese en cada una; siendo su única dificultad la tabulación para lo que es recomendable categorizarlas para poder tener resultados cuantificables.

Para la elaboración del cuestionario para esta disertación se utilizarán preguntas cerradas para poder medir cuantitativamente el sentir de los empleados y una pregunta abierta para poder medir su opinión cualitativamente.

Según Cadoche (Cadoche es citado por Víctor Larios Osorio, 2011), investigador del tema sugiere que las preguntas pueden ser clasificadas por:

- **Preguntas de identificación:** edad, sexo, profesión, nacionalidad, etcétera.
- **Preguntas de hecho:** referidas a acontecimientos concretos.
- **Preguntas de acción:** referidas a actividades de los encuestados.
- **Preguntas de información:** para conocer los conocimientos del encuestado.
- **Preguntas de intención:** para conocer la intención del encuestado.
- **Preguntas de opinión:** para conocer la opinión del encuestado.

En este estudio se utilizaron preguntas de identificación para poder clasificar a la muestra, con el objetivo de tener delimitado el segmento; preguntas de hecho para poder ver los comportamientos dentro de las diferentes dimensiones; preguntas de acción para observar cómo ven su trabajo los encuestados; preguntas de información para determinar el conocimiento que tienen sobre la organización; preguntas de opinión para ver que considera el personal que debe mejorar en la organización.

7.8.2 Entrevista

Por medio de la cual se buscó obtener las opiniones y sentimientos tanto de los directivos como de las personas que tienen personal a su cargo. Se la define como: "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar" (Lázaro, 1987). Esta herramienta permitirá indagar como percibe el personal la realidad de la organización, pudiendo extraer datos que faciliten un mejoramiento posterior de las condiciones. La entrevista puede ser individual o grupal y debe buscar que el entrevistado se sienta cómodo y aporte con sus percepciones sobre el tema para así tener datos que demuestren la realidad que se está viviendo.

7.8.2.1 Importancia de la Entrevista

Es una técnica flexible que facilita obtener información del entrevistado de manera clara, general y amplia, y con la oportunidad de repreguntar para recoger toda la información tal como la manifiesta, además de poder observar el comportamiento y gestos del entrevistado.

7.8.2.2 Objetivos de la Entrevista

El objetivo de esta herramienta es poder tener frente a frente al entrevistado para poder percibir todos los conocimientos, conceptos, gestos, etc. que el sujeto trasmite durante el tiempo que dure la entrevista.

7.8.2.3 Etapas de la Entrevista

Cuando se lleva a cabo una entrevista se siguen tres etapas (Neil J. Salkind, 1997) que son: Pre-entrevista, donde se coordina la entrevista, lugar y tiempo para realizarse. Entrevista, donde se procede a saludar, explicar lo que se va a hacer, el tiempo que llevará a cabo y la entrevista propiamente dicha. Y la Post-entrevista, donde se recopila toda la información obtenida mediante el dialogo y se procede a analizar con datos para obtener los resultados.

7.8.2.4 Tipos de Entrevistas

Los tipos de Entrevistas más conocidos (Neil J. Salkind, 1997) son: Estructuradas: Es formal y se realiza un cuestionario que se sigue para poder estandarizar las respuestas fácilmente. No estructurados: son flexibles pudiendo extraer información general. A Profundidad: permite extraer información detallada y profunda de los diferentes acontecimientos. Enfocada: entrevista dirigida a situaciones concretas que han sucedido.

La entrevista que se realizó en Carlisnacks utilizó de los tipos de entrevista, la entrevista estructurada debido a que se manejara un formato de preguntas predefinido para poder observar las situaciones dentro de cada dimensión y la entrevista a profundidad para poder extraer el por qué? de las contestaciones.

7.8.3 Grupo Focal

Se define como: “Una técnica cualitativa que consiste en 90 a 120 minutos de discusión con un grupo limitado de personas que reúnen ciertas características comunes para su selección y son guiados por un moderador quien conduce la sesión en base a una guía de moderación. Esta técnica permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes respecto a un asunto o tema determinado” (Hernández y Coello (2002) citado por G. Hernández, 2007).

El Grupo Focal permitirá observar el ambiente que se vive en el personal, debido a que ésta herramienta se trabaja con una muestra de la fuerza laboral, para extraer de ellos criterios que corroborarán la información obtenida mediante las otras herramientas.

Mediante esta herramienta los empleados podrán expresar sus percepciones, sentimientos y emociones libremente y en un ambiente amigable, donde junto con el grupo manifestarán sus problemas, las circunstancias que viven y sus necesidades; juicios que apoyarán a la organización para su mejoramiento.

Para que sea efectiva la aplicación de esta herramienta es importante que los participantes tengan características homogéneas; sus ventajas son: la interacción con otras personas, las opiniones son concientizadas por todos, y da resultados cualitativos en un tiempo corto.

7.8.3.1 Importancia del Grupo Focal

Permite interactuar rápidamente a diferentes personas de una forma libre y espontánea, transmitiendo estos sus opiniones sin miedos y con la certeza de ser escuchados. Es un proceso que se caracteriza por la libertad que tienen los participantes de manifestar sus sentimientos sin ser controlados, pudiendo analizar puntos que no se planificaron topar anteriormente.

7.8.3.2 Etapas del Grupo Focal

Para llevarse a cabo un grupo focal según (UCM, 2010) se tienen que pasar las siguientes etapas: 1. Diseño, 2. Selección de Participantes, 3. Convocatoria, 4. Preparación de la Reunión, 5. Inicio, 6. Desarrollo, 7. Final de la reunión, 8. Análisis y descripción de resultados. Estas etapas se aplicarán en el desarrollo del grupo focal para poder recopilar información por parte de los empleados de Carlisnacks.

7.8.4 Observación

Sirve para corroborar la información obtenida mediante el análisis de las otras herramientas. Ésta proporcionará información real del ambiente que se vive cada día en la empresa, debido a que es vista por personal capacitado de fuera del lugar a observarse. Esta técnica ve hechos o circunstancias tal como se presentan y se registra en formatos o check list diseñados para esto. “La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones,

etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Crece Negocios, 2010).

7.8.4.1 Elementos de la Observación

Los elementos que participan en la observación (Neil J. Salkind, 1997), son tres: 1.- El observador o los observadores: que serán quienes vean los hechos, lugares, etc. y los registrarán por escrito. 2.- El sujeto o grupo observado: será la persona(s) a quien se le va a observar sus comportamientos y circunstancias. 3.- El Contexto: Son los lugares, contexto y medio ambiente donde se encuentra el evaluado o lo evaluado.

En la empresa para observar los lugares, situaciones o aspectos que se viven se contará con el apoyo de un observador externo a más del investigador, para así analizar el contexto del clima organizacional en Carlisnacks y corroborar la información obtenida a través de las demás herramientas.

7.8.4.2 Etapas de la Observación

Se puede encontrar tres etapas en la Observación científica (F. Kerlinger, 2008) las mismas que son: Antes, cuando se prepara la herramienta para la observación, el lugar donde se llevará a cabo y las personas que serán los observadores. Durante: Se llevará a cabo la observación y se registrará todo lo que se pueda observar, lugares, comportamientos, situaciones, etc. Después: Una vez recogida la información se procederá a tabular e interpretar los datos, para que con esto se apoye a los demás métodos o herramientas de diagnóstico.

7.8.4.3 Tipos de Observación

Los tipos de Observación más conocidos (Neil J. Salkind, 1997) son: Observación participante: El observador participa del grupo observado, teniendo interacción con este al ser considerado parte del grupo. Observación no participante: El observador no participa del grupo, solo se limita a observar y tomar registros. Observación libre o no estructurada: se va tomando registros por parte del observador durante el tiempo que se llevan a cabo las diferentes situaciones. Observación estructurada: su fin es probar un supuesto o hipótesis, y se debe conocer exactamente lo que se va a observar.

7.8.4.4 Importancia de la Observación

La observación es importante debido a que esta herramienta permite extraer información real de las situaciones que se producen en un grupo o empresa, y sirve de apoyo para comprobar los resultados obtenidos mediante las otras herramientas de diagnóstico como son entrevista, cuestionario y grupo focal.

7.9 Interventoría

Las intervenciones son acciones, actividades o gestiones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad, siendo de vital importancia su aplicación para el mejoramiento organizacional.

7.9.1 Tipos de Interventoría

Varios autores han trabajado éste tema para apoyar a las empresas en el mejoramiento organizacional, entre los más reconocidos R. Guizar (Guizar Rafael, 2004) y French (L French y Cecil Bell, 1995), mismos que apoyarán con sus teorías a la investigación del Clima Organizacional en Carlisnacks.

7.9.1.1 Intervenciones en procesos humanos.

Este tipo de intervenciones actúan o se hacen en procesos en que participan personas, como son: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámica de grupo; es decir, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

7.9.1.2 Intervenciones tecno estructurales:

Se enfocan en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo, y se las emparejan con el personal.

7.9.1.3 Intervenciones en administración de recursos humanos.

Se enfocan en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras.

7.9.1.4 Intervenciones estratégicas y del medio.

Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, como utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.

7.9.2 Interventorías utilizadas en la Disertación

En esta disertación se utilizan las Interventorías de Proceso Humano y la de Administración de Recursos Humanos que son aquellas que permitirán plantear soluciones a los problemas que afectan directamente a las relaciones humanas que se viven dentro de la organización.

7.9.2.1 Intervenciones de Proceso Humano

En las intervenciones en procesos humanos (Rafael Guizar, 2004), se indican un grupo de intervenciones clásicas de procesos humanos, éstas son:

- **Grupos T:** Es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas; el personal se reúne en un ambiente libre y abierto para analizar sus procesos y personalidad sin demasiado control. Este proceso de intervención se utilizará en el proyecto debido a que el personal solo si se siente en un ambiente confortable irá colaborando para la modificación de conductas.
- **Consultoría de procesos:** Consiste en la orientación que un asesor externo de a la alta gerencia para que esta perciba, entienda y tome medidas con respecto a circunstancias de un proceso que deben afrontar. Interviene en: comunicación, funciones y papeles de los miembros del grupo, solución de problemas y toma de decisiones en grupo, autoridad y liderazgo; y competencia y cooperación entre grupos. Con la revisión de la información extraída por la aplicación de las herramientas con la dirección de la empresa, se procederá a tomar las correcciones en el área de oportunidad donde se deba trabajar más para potencializarla.
- **Intervención de la tercera parte:** Se enfoca en resolver los conflictos interpersonales que surgen entre los miembros de la misma organización. Se utilizará este proceso para superar los problemas que existan en las relaciones dentro del grupo si procede.
- **Formación de equipos:** se aplica dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. Se formará un grupo que sea quien apoye a que se cumpla la Interventoría con el fin del mejoramiento organizacional.

- **Encuestas de retroalimentación:** Consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Esta interventoría se irá utilizando para medir el progreso de mejora en el área de oportunidad.
- **Reuniones de confrontación:** Es una herramienta diseñada para identificar las confrontaciones y modificarlas si procede. Se utilizará siempre y cuando sea necesario confrontar a las diferentes áreas o cargos.
- **Enfoques normativos:** Es un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Para la aplicación del plan de interventoría se tendrá que poner normas para poder controlar el avance y aplicación del mismo.

7.9.2.2 Intervenciones de Administración de Recursos Humanos

En las intervenciones de Administración de Recursos Humanos (Rafael Guizar M. , 2004), se indican un grupo de intervenciones, las mismas que son:

- **Instalación de objetivos y metas:** Conocida como la administración por objetivos APO, es un sistema en que los jefes y empleados acuerdan los objetivos, proyectos, metas a alcanzar. Se sugerirá a la empresa si fuera el caso que ponga en práctica este proceso para su mejoramiento.
- **Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera:** Se diseña un programa para pagos, promociones y beneficios al saber que estos son poderosos incentivos para el personal. Si con la investigación se ve procedente aplicar ésta interventoría se le proporcionará a la empresa un sistema que apoye al personal y a la organización.
- **Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa:** Es una herramienta que facilita a la organización la evaluación de su ambiente y con los resultados de este dar planes de acción si procede. Apoyará a la investigación dando pautas para mejorar el clima organizacional.

7.10 Plan de Interventoría

El Plan de Interventoría se realiza con la información obtenida de la aplicación de las herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional, que permitirá tomar las decisiones adecuadas para el mejoramiento de la organización.

7.11 Marco Conceptual

Los conceptos que se manejarán en la disertación serán los siguientes, los mismos que buscarán dar una mayor comprensión de los diferentes temas:

- Snack: Aperitivo ligero, que sirve de alimento para calmar el hambre temporalmente.
- Clima Organizacional: "Por clima organizacional entendemos un estado de opinión que los profesionales de una determinada organización mantienen acerca de un conjunto de variables que se definen por su importancia e influencia en la configuración de la calidad de vida laboral" (ORGEMER, 2007).
- Dimensión o Variable: "Objeto, proceso o característica que está presente, o supuestamente presente, en el fenómeno que un científico quiere estudiar. Los objetos, procesos o características reciben el nombre de variables en la medida en que su modificación provoca una modificación en otro objeto, proceso o característica. Las variables principales a las que se suele referir la investigación en psicología pueden ser independientes, dependientes, intermedias, conductuales, observables, o inobservables" (Diccionario de Psicología Científica y Filosófica, 2010).
- Diseño: "El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización" (Anfitranet, 2008).
- Diagnóstico: "El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales" (Valdez Rivera (1998) citado por José Sánchez).

- Cambio: “Palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio” (Rafael Guizar, 2004).
- DO: “Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio” (W. G. Bennis es citado por Pauchard Héctor).
- Interventoría: “Herramientas o medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado” (Rafael Guizar M. , 2004).
- Oportunidades de Mejora: “Entendemos como oportunidades de mejora aquellas acciones destinadas a la mejora continua del sistema, teniendo en consideración que la mejora continua persigue el incremento de la probabilidad de aumento de la satisfacción tanto de los clientes como de otras partes interesadas” (Fernández, 2003).
- Fortaleza: “Característica positiva de una organización generadora de una ventaja competitiva” (Marketing Data Red, 2009).

8. METODOLOGÍA

Se procederá a realizar un diagnóstico de Clima Organizacional para que se pueda identificar como está el ambiente laboral en la organización y se diseñará un Plan de Interventoría en el área de oportunidad por mejorar.

Se utilizará el método general inductivo “es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares” (Definicion.de, 2010), puesto que de la observación, registro y contrastación de los resultados que se obtengan de las técnicas de recolección de la información que están dentro del Diagnóstico de Clima Organizacional, se diseñará el Plan de Interventoría.

Para complementar el método general inductivo se utilizará el método específico descriptivo para que por medio de los resultados que den las técnicas que se van a utilizar, se pueda describir la necesidad que tiene el personal y la organización para solucionar sus problemas. Para realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional se utilizaron las siguientes técnicas de investigación Cuestionario, Entrevista, Grupo Focal y Observación cuyo proceso de aplicación se explicará a continuación:

OBJETIVOS		ACTIVIDADES	RESULTADOS	
O. GENERAL	Realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional y Diseñar un Plan de Interventoría, a partir del análisis de las siguientes dimensiones: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección; para que con este análisis la directiva cuente con información para la toma de decisiones sobre su personal.	1.- Analizar e interpretar los datos obtenidos al aplicar las herramientas.	1.- Proporcionar a la alta gerencia información que permita tomar decisiones con respecto al personal.	
		2.- Presentar resultados a gerencia.		
		3.- Presentar el Plan de Interventoría en el área de oportunidad de mejora más vulnerable identificada con el Diagnóstico.		
		4.- Concientizar a la alta gerencia para que implementen el Plan de Interventoría para su mejoramiento organizacional.		
O. ESPECÍFICO 1	Recolectar información del análisis interno del ambiente laboral mediante: Cuestionarios, Entrevistas, Observación y Grupo Focal.	CUESTIONARIO	1.- Seleccionar las dimensiones para investigar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.	2.- Reporte de la información procesada, obtenida de la aplicación de las herramientas.
			2.- Seleccionar preguntas demográficas y de segmentación (Sexo, Ciudad, Área, Cargo y Tiempo en la empresa).	
			3.- Diseñar herramienta de diagnóstico Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía.. Ltda.	
			4.- Revisar las preguntas del Cuestionario con Recursos Humanos de Carlisnacks.	
			5.- Validar la herramienta con directivos de la empresa.	
			6.- Validar la herramienta con grupo de muestra de los empleados.	
			7.- Aplicar Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía.. Ltda.	
			8.- Ingresar información recopilada en Access.	
			9.- Migrar información de Access a Excel para gráficas.	
			10.- Analizar e Interpretar gráficas y datos.	
			11.- Realizar el Informe de los resultados extraídos de la herramienta.	
		ENTREVISTA	1.- Seleccionar las dimensiones para investigar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.	
			2.- Seleccionar al personal a ser entrevistado (Jefaturas y Directivos)	
			3.- Diseñar herramienta de diagnóstico Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas.	
			4.- Revisar las preguntas de la Entrevista con Recursos Humanos de Carlisnacks.	
			5.- Aplicar la Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas.	
			6.- Analizar la información extraída de las entrevistas.	
			7.- Realizar el Informe de los resultados extraídos de la herramienta.	
		GRUPO FOCAL	1.- Seleccionar las dimensiones para investigar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.	
			2.- Diseñar herramienta de diagnóstico Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cía.. Ltda.	
			3.- Revisar las preguntas del Grupo Focal con Recursos Humanos.	
			4.- Seleccionar a los participantes	
			5.- Aplicar Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cía.. Ltda.	
			6.- Extraer los resultados de información extraída de los Grupos Focales.	
			7.- Realizar el Informe de los resultados extraídos de la herramienta.	
		OBSERVACIÓN	1.- Seleccionar las dimensiones para investigar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.	
			2.- Diseñar herramienta de diagnóstico Formato de observación del Clima Organizacional en Carlisnacks Cía.. Ltda.	
			3.- Validar la herramienta con observador externo.	
			4.- 1er. Día para Observar y recopilar información	
			5.- 2do. Día para Observar y recopilar información	
			6.- 3er. Día para Observar y recopilar información	
			7.- Analizar la información extraída de la observación de los tres días por investigador y observador.	
			8.- Realizar el Informe de los resultados extraídos de la herramienta	

O. ESPECIFICO 2	Detectar las oportunidades de mejora que podría requerir la organización a partir del Diagnóstico de Clima Organizacional.	1.- Obtener las oportunidades de mejora de la organización por medio de los datos obtenidos al aplicar las herramientas de diagnóstico.	3.- Informe de las oportunidades de mejora.
		2.- Realizar un Informe donde se detallen las oportunidades de mejora de la organización, para poder ver cuál es la que necesitaría la interventoría por ser la más vulnerable.	
O. ESPECIFICO 3	Identificar las Fortalezas de la Empresa a partir del análisis interno.	1.- Obtener los puntos más fuertes que tiene la organización por medio de los datos obtenidos al aplicar las herramientas de diagnóstico.	4.- Informe de las Fortalezas Organizacionales.
		2.- Realizar un Informe donde se detallen las fortalezas que tiene la organización.	
O. ESPECIFICO 4	Diseñar una Interventoría que apoye al cambio y mejoramiento de "Carlisnacks Cía.. Ltda."	1.- Identificar la mayor oportunidad de mejora que tiene la organización para que con la decisión de la gerencia se pueda intervenir.	5.- Plan de Interventoría
		2.- Diseñar el Plan de Interventoría en la oportunidad de mejora.	

Tabla 2 Actividades que parten de los objetivos para llegar a los resultados.

Fuente: Diagnóstico de Clima Organizacional.

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

En la tabla anterior se observa los pasos que se llevó a cabo para cumplir las actividades por cada objetivo del proyecto "Diagnóstico de Clima Organizacional y Diseño de un Plan de Interventoría en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda."

8.1 Destinatarios/as

Este proyecto se llevo a cabo con el fin de apoyar a la alta gerencia en el mejoramiento de la organización y los beneficiarios serán:

1. Carlisnacks Cía. Ltda.
2. El personal que labora en Carlisnacks Cía. Ltda. en las diferentes áreas y cargos.
3. El área de Recursos Humanos de la Organización para toma de decisiones a favor del personal.
4. Los líderes de área para conocer a su personal y tomar medidas para mejorar.
5. Los directivos, puesto que al conocer mejor a su organización podrán tomar mejores decisiones y contribuir y/o gestionar acciones para el desarrollo del personal y de la organización.
6. El autor de la disertación que le servirá para obtener su título.

8.2 Población y muestra

Se evaluará a todo el personal para tener una visión global de la realidad que vive la empresa y desde ahí tomar las decisiones necesarias para mejorar:

CIUDAD	Total PERSONAS	ADMINISTRACION	COMERCIALIZACION	PLANTA
CUENCA	4	1	3	0
GUAYAQUIL	10	1	6	0
QUITO	164	25	3	139
TOTAL:	178	27	12	139

Tabla 3 Población y Muestra Carlisnacks Cía. Ltda.

Fuente: Diagnóstico de Clima Organizacional.

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

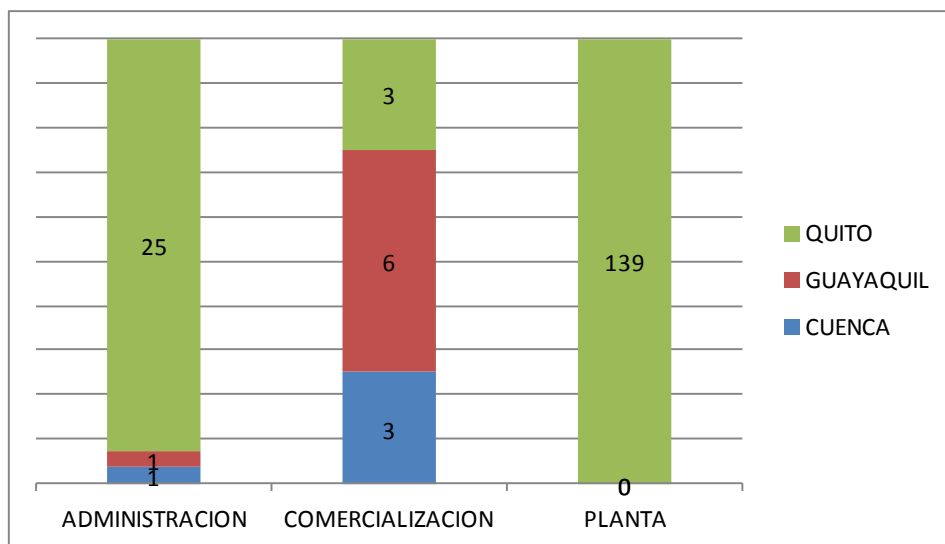


GRÁFICO 1 Población y Muestra Carlisnacks Cía. Ltda.

Fuente: Diagnóstico de Clima Organizacional.

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

8.3 Instrumentos para el Diagnóstico de Clima Organizacional.

8.3.1 Cuestionario o Encuesta:

La Metodología utilizada para la elaboración, aplicación, tabulación y análisis del Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda., fue la siguiente:

- 1.- En primer lugar se analizó las dimensiones o variables a ser evaluadas por medio del Cuestionario, tomando como referencia el Test CLA (S. Corral y J. Pereña, 2003); y estudios sobre el tema seleccionando las siguientes: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.
- 2.- Se seleccionó preguntas demográficas y de segmentación: sexo, ciudad, área a la que pertenece, cargo que ocupa y tiempo en la empresa; debido a que solo así se podrá tener una visión general y particular del ambiente que se vive en la organización, puesto que con éstas preguntas se clasificará los grupos para la tabulación posterior. Y se determinó que sea un test anónimo para que el personal se sienta libre para contestar y que la opción de contestación sea: Muy buena, Buena, Regular y Mala.
- 3.- Se diseñó la herramienta de diagnóstico con preguntas de Clima Laboral, seis por cada dimensión antes mencionada, mismas que permitirán valorar los factores determinantes de la motivación de los empleados en forma cuantitativa. Se incluyó una pregunta abierta: que permitirá que el personal se extienda diciendo en que debe mejorar la organización. Con éstas preguntas se busca obtener información de todo el personal, sobre cómo ven y se sienten en la organización y preguntas que se fundamentan en lo manifestado por Cadoche en el Marco Teórico. En Anexo 5 se presenta el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda., que permitirá conocer el sentir de los empleados y posterior tabulación de la información.
- 4.- Se revisó el Cuestionario y las preguntas con Recursos Humanos de la empresa previa a la reunión con los directivos.
- 5.- Se revisó el Cuestionario y las preguntas con los directivos de Carlisnacks dando viabilidad a su aplicación.
- 6.- Se procedió a tomar un grupo de muestra para aplicar el Cuestionario y ver si era necesario corregir alguna pregunta o la redacción de las mismas, siendo el resultado la

modificación de la redacción de cuatro preguntas al no usarse lenguaje de fácil comprensión para los empleados.

7.- Se examinó con el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda., a todo el personal de la organización 178 en total, entre hombres y mujeres de Quito, Cuenca y Guayaquil, teniendo que viajar para llenar el Cuestionario.

8.- Se ingresó la información de las 178 encuestas en Access creando un archivo para la tabulación y migración posterior.

9.- Se migró la información de Access a Excel para poder realizar las gráficas sistematizando la información por sexo, ciudad, área a la que pertenece, cargo y tiempo en la empresa.

8.3.2 Entrevista

La Metodología utilizada para la elaboración, aplicación y análisis de la Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas, por medio de la cual se busca obtener las opiniones y sentimientos tanto de los directivos como de las personas que tienen personal a cargo, fue la siguiente:

1.- En primer lugar se analizó las dimensiones que serán consideradas por medio de la entrevista, las mismas que son: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.

2.- Se seleccionó al personal a ser entrevistado; existiendo en la empresa 7 Jefes de Área y 3 Directivos.

3.- Se diseñó un guión de entrevista para profundizar con directivos y jefes departamentales información sobre las dimensiones; utilizó la entrevista estructurada debido a que se maneja un formato de preguntas predefinido para poder observar las situaciones dentro de cada dimensión y la entrevista a profundidad para poder extraer el por qué? de las contestaciones, buscando con éstos medir como ven el funcionamiento organizacional y la realidad de la empresa; para luego contrastar la información con los demás datos obtenidos mediante la aplicación de los otros instrumentos o herramientas. En Anexo 6 se presenta el Guión de Entrevista que fue usado a los jefes departamentales y directivos para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.

4.- Se revisó las preguntas de la entrevista con Recursos Humanos de la empresa previa a su aplicación.

5.- Se procedió a entrevistar a los 7 jefes de área: Contador General, Contador de Costos,

Jefe de Bodega de Materia Prima, Jefe de Bodega Producto Terminado, Jefe de Planta, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Mantenimiento; y a los 3 directivos Gerente Administrativo Financiero que también ocupa el cargo de Gerente General; Gerente de Producción que ocupa también el cargo de Presidente; y el Gerente de Comercialización. Tabulación Anexo 9.

8.3.4 Grupo Focal

La Metodología utilizada para la elaboración y aplicación del formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cía. Ltda., por medio de la cual se busca obtener las opiniones y sentimientos de los empleados de la empresa frente a las situaciones que viven, fue la siguiente:

- 1.- En primer lugar se analizó las dimensiones o variables a ser evaluadas por medio del Grupo Focal, siendo las siguientes: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.
- 2.- Se diseñó la herramienta de diagnóstico planteando una pregunta abierta por cada variable, para que los participantes manifiesten los puntos más débiles y en que podría mejorar cada dimensión para bienestar de la organización. Siendo las etapas a seguir en el proceso del Grupo Focal: Diseño: donde se construyó el formato a seguir y los ámbitos a analizar. Selección de Participantes: El grupo fue elegido aleatoriamente y tuvo homogeneidad para llevarse a cabo sin problemas y así extraer los datos necesarios del grupo focal. Convocatoria: se notificó con anterioridad al personal que participará en el grupo focal para que éste venga relajado y dispuesto a colaborar. Preparación de la Reunión: Se tuvo todo listo con anterioridad para que el momento de la reunión los materiales estén en orden y el personal que colabore voluntariamente y se sienta relajado. Inicio: El ambiente debe ser relajado y con cordialidad para que las personas colaboren libremente, se debe explicar el porqué de la reunión y el deseo que todo el personal participe y los temas a tratarse, además de comentar al personal que todo será anónimo y que lo que se trate ahí será para bien de ellos. Desarrollo: Se van preguntando los diferentes temas de lo general a lo particular, vigilando que todos vayan participando pudiendo así recopilar toda la información necesaria para el estudio. Final de la reunión: Se le indica al personal participante de que se termina la sesión y se pregunta si alguien quiere participar con algo

más para que todos se sientan que dijeron todo lo que querían y les nacía sobre los diferentes temas, se agradece al personal y se le despide. Análisis y descripción de resultados: se recoge toda la información y se tabula cualitativamente para poder encasillar todas las contestaciones obtenida y por medio de ahí dar resultados a la empresa para apoyar al mejoramiento. En Anexo 7 se presenta el formato para el Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cía. Ltda. que será trabajado por los dos grupos focales conformados por operarios y administrativos, mismo que permitirá conocer el sentir de los empleados de la empresa.

3.- Se revisó las preguntas del Grupo Focal con Recursos Humanos de la empresa previa a su aplicación.

4.- Se seleccionó dos grupos de 10 empleados cada uno al azar para tomarlos como muestra, escogiendo estos nombres de la lista que entregue Recursos Humanos, la misma que estuvo clasificada en administrativos y operarios de planta; seleccionando cuatro administrativos y seis operarios de planta, debido a que existe más personal operativo que administrativo; se realizó así el proceso de selección para que los resultados sean objetivos y no parcializados, y así al unir a varios miembros poder conocer una opinión general del Clima Organizacional que se vive en la empresa, cuando se pueda confrontar la información extraída de los grupos y del personal. Las características para evaluar al personal que integró al grupo seleccionado fueron: que tengan cierta homogeneidad, que estén por lo menos seis meses en la organización, que quieran participar en el grupo focal y que no hayan tenido problemas laborales graves dentro de la organización (Vistos Buenos). Para posteriormente contrastar estos resultados con los obtenidos de los otros instrumentos o herramientas.

5.- Se aplicó el formato en los dos grupos focales para extraer la información que se busca por medio de la herramienta.

8.3.5 Observación

La Metodología utilizada para la elaboración y aplicación del formato de observación del Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda., por medio del cual se busca corroborar la información obtenida por medio de los anteriores instrumentos de diagnóstico, fue la siguiente:

- 1.- Se seleccionó en primer lugar las dimensiones o variables a ser evaluadas por medio de la observación: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.
- 2.- Se diseñó un formato de observación donde se puede observar cómo está el ambiente laboral de la empresa mediante un cuestionario cualificado el mismo que fue llenado por los observadores, donde será aplicada la observación no participante para solo observar y tomar registros (el investigador del proyecto y una persona externa a la empresa) el mismo que midió las dimensiones de la investigación y, con ésta información poder corroborar que la información obtenida con la aplicación de los instrumentos anteriores, sea veraz y objetiva. En Anexo 8 se presenta el formato para la Observación del Clima Organizacional en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda. que fue aplicado por dos observadores, para tener resultados más objetivos.
- 3.- Se procedió a validar la herramienta con el observador externo que apoyará a la observación.
- 4.- Primer día de observación lunes 16 de enero del 2012 donde se recopiló información percibida por medio del formato.
- 5.- Segundo día de observación miércoles 18 de enero del 2012 donde se recopiló información percibida por medio del formato.
- 6.- Tercer día de observación viernes 20 de enero del 2012 donde se recopiló información percibida por medio del formato.

Las herramientas anteriores permitirán extraer a más de la situación del ambiente que se vive en la organización, las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora de la organización.

Una vez que se encontró las oportunidades de mejora en la organización, se preparó una intervención específica en el área de oportunidad de mejora Implicación, dimensión que fue seleccionada por la Dirección para comenzar el mejoramiento, para esto se utilizó las herramientas de Interventoría que utiliza el DO: Intervenciones de Administración de Recursos Humanos y Intervenciones de Proceso Humano mismas que brindaron las pautas para mejorar el problema que existe en la organización, y con esto dejar preparado un Plan de Interventoría para que se aplique a futuro.

8.4 Información Complementaria

Para complementar el estudio se presentará los Medios o Insumos que se utilizaron para la realización del Proyecto, Anexo 1. Los Costos y presupuesto de la realización del Proyecto, Anexo 2. Las precondiciones que se necesitan para llevar a cabo el Proyecto, Anexo 3. Por último el Cronograma de aplicación del tiempo para la realización del Proyecto, Anexo 4.

9.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

9.1 Cuestionario o Encuesta:

Análisis e Interpretación de gráficas y datos obtenidos por medio de la aplicación del Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.:

Puntuaciones totales por cada dimensión.- En el siguiente gráfico se observará por medio de columnas las puntuaciones Muy buena, Buena, Regular y Mala obtenidas en cada una de las dimensiones Autorrealización, Condiciones, Dirección, Implicación, Información, Innovación, Organización y Relaciones.

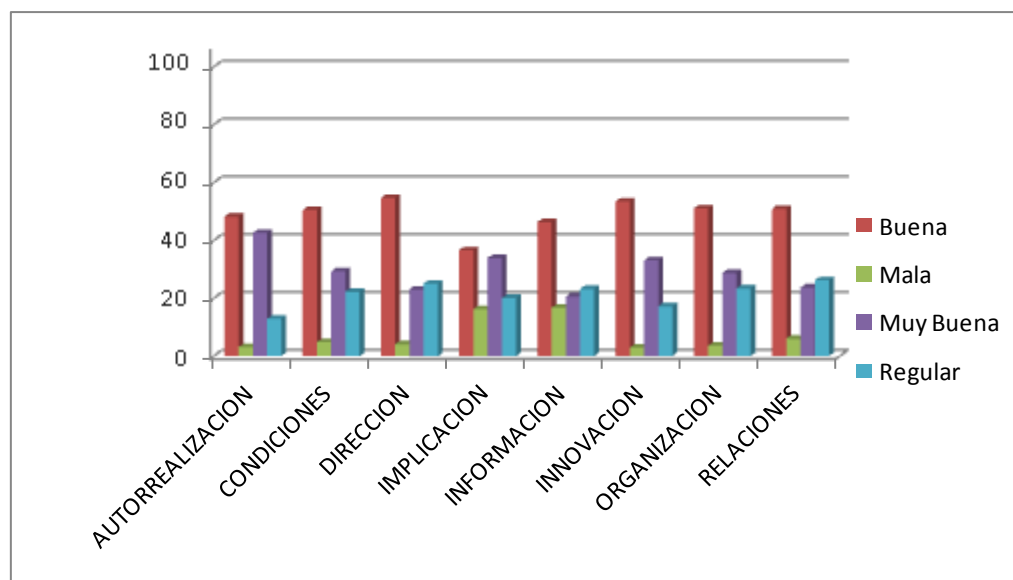


GRÁFICO 2 Puntuaciones totales por cada dimensión.

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Análisis: Se puede observar que la empresa en todas las dimensiones esta bajo la media, lo que significa que debe mejorar en todas las áreas, siendo sus puntos más vulnerables la Implicación y la Información, mismos que se contrastarán al final con los resultados de las otras herramientas para ver en cual de las dimensiones la dirección decide intervenir para su mejoramiento organizacional.

Al profundizar la información obtenida de las puntuaciones totales por cada dimensión (Gráfico 2), se puede observar que en la pregunta de segmentación por SEXO se contestó:

1.- Los hombres tienen puntaje más bajo que las mujeres, puesto que del 100% de los hombres encuestados el 43% contestó que la Información que les llega es mala; mientras que del 100% de mujeres encuestadas solo el 15% contestó que la Información que les llega es mala, por tal razón se debe trabajar en la información que les llega al personal masculino que labora en la empresa.

2.- El personal masculino está menos implicado con la organización que el femenino, puesto que del 100% de los hombres encuestados el 40% contestó que su Implicación es mala con la empresa; mientras que del 100% de mujeres encuestadas el 15% contestó que la Implicación es mala, porcentaje similar al que obtuvo en información el personal femenino.

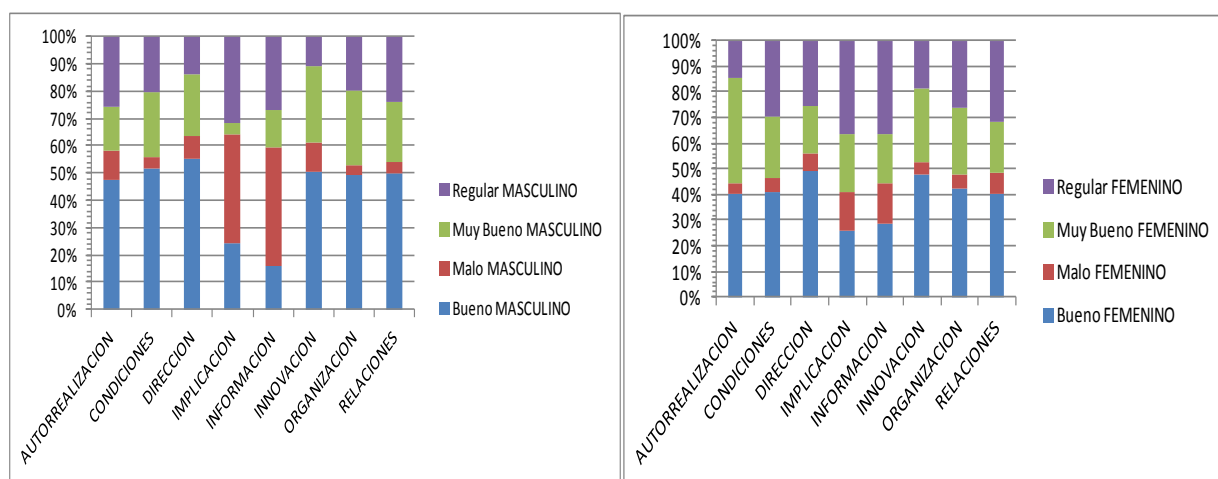


GRÁFICO 3 Puntuaciones segmentación por SEXO

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Análisis: Se puede observar que los Hombres de la empresa tienen mayores problemas con el Clima organizacional, puesto que al no sentirse parte de la organización al no tener información oportuna y veraz, no se sienten parte de la organización y no se comprometen o implican para alcanzar las metas organizacionales.

Al profundizar la información obtenida de las puntuaciones totales por cada dimensión (Gráfico 2), se puede observar que en la pregunta de segmentación por CIUDAD:

1.- En Cuenca y Guayaquil el personal está menos informado que en la Matriz Quito, del 100% de empleados que laboran en Cuenca sólo el 37% considera que la información es buena y del 100% de empleados que laboran en Guayaquil solo el 18% considera que la información que les llega es buena. Mientras que en Quito donde es la Matriz, del 100% de empleados el 48% considera que es buena la información que tiene. Se debe trabajar en que llegue la información a todo el personal de Cuenca y Guayaquil, sin olvidar de mejorar la información que recibe Quito como buena ya no que supera la media.

2.- El personal de Cuenca y Guayaquil se sienten menos Implicados con la organización que el personal de Quito, lo que significa que estos no se sienten comprometidos con la organización; del 100% de empleados encuestados en Cuenca el 33% y del 100% de empleados de Guayaquil el 30% contestaron que no se sienten comprometidos con la organización. Mientras que del 100% de empleados de Quito solo el 20% contestó que no se siente comprometido con la empresa. Se debe preocupar más la empresa por las ciudades donde tiene oficinas.

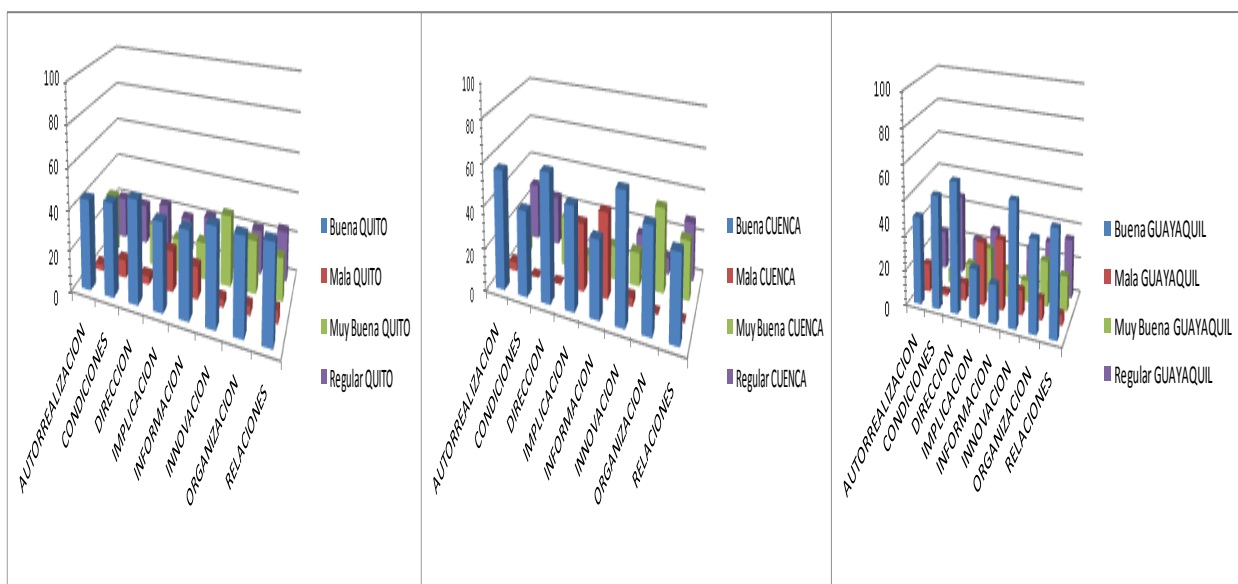


GRÁFICO 4 Puntuaciones segmentación por CIUDAD

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Análisis: Se puede observar que el personal que labora en las sucursales tiene menos información que la Matriz, lo que le produce que éste se sienta desplazado y no se comprometa con las metas organizacionales.

Al profundizar la información obtenida de las puntuaciones totales por cada dimensión (Gráfico 2), se puede observar que en la pregunta de segmentación por AREA A LA QUE PERTENECE:

1.- El personal de Planta es el que tiene más problemas por falta de Información y no se siente comprometido con la empresa, del 100% de empleados de Planta solo el 30% siente que tiene buena información y el 31% se siente comprometido con la organización. Mientras que el personal Administrativo y Comercial está sobre la media.

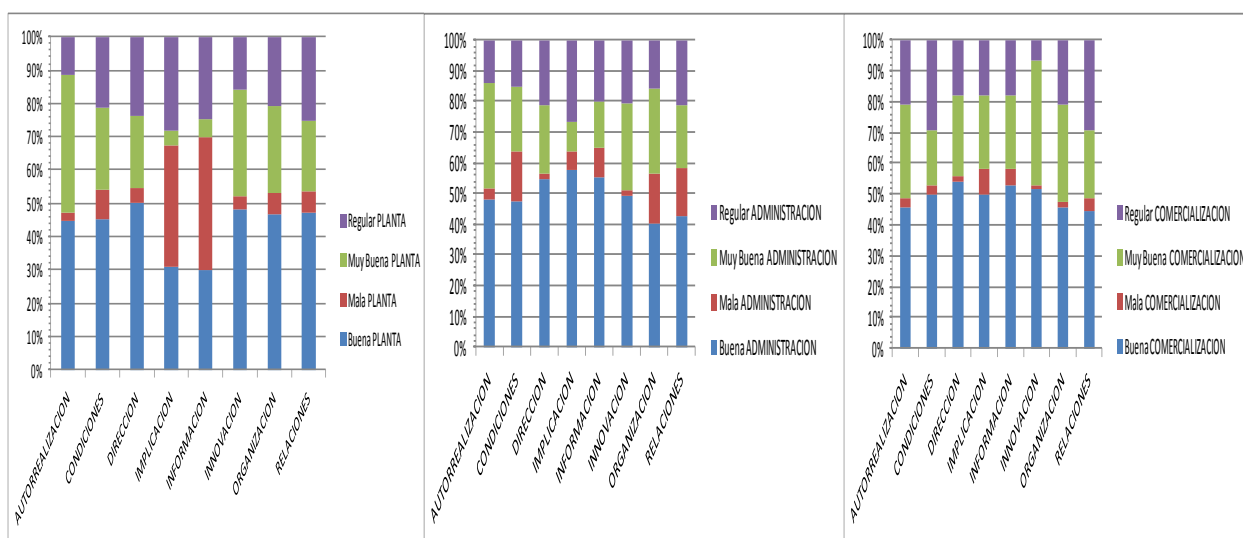


GRÁFICO 5 Puntuaciones segmentación por AREA A LA QUE PERTENECE

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Análisis: El personal de Planta pese a ser el motor de la organización se siente desplazado por las otras áreas pese a que su carga horaria es fuerte, por tal motivo no se compromete con su trabajo generando un grave problema a la organización.

Al profundizar la información obtenida de las puntuaciones totales por cada dimensión (Gráfico 2), se puede observar que en las preguntas de segmentación por TIEMPO EN LA EMPRESA y CARGO, las respuestas no arrojan ningún dato importante para el análisis, manteniendo lo dicho anteriormente Información e Implicación con puntaje más bajo. Ver Anexo 9.

9.2 Entrevista

Análisis de información extraída por medio de la aplicación de la Entrevista para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda.:

1.- Se integró las respuestas dadas del Por qué? de las contestaciones, por las diferentes AREAS a las que pertenecen los Jefes y Directivos sobre las dimensiones a investigarse, siendo los resultados los siguientes:

	ADMINISTRACION	COMERCIALIZACION	PLANTA
ORGANIZACIÓN Por qué?	SI * Hay una buena inducción del puesto a ocupar	SI * La empresa ha crecido	SI * Se cumple con lo asignado
	NO * No hay procesos globales, sino solo para cada área.	NO * No hay procesos globales, sino solo para cada área.	NO * No se han difundido la Misión, Visión y Objetivos * No hay procesos globales, sino solo para cada área.

<p>IMPLICACIÓN Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* Es bueno escuchar al personal tiene buenas ideas. * El área administrativa colaboradora.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* Es bueno escuchar al personal tiene buenas ideas.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* El personal hace solo lo que le toca.</p> <p>NO</p> <p>* Cada área cumple solo lo que le toca y no colabora con las otras áreas * El personal no colabora de buena gana.</p>
<p>INNOVACION Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* La empresa sabe que solo cambiando podrá mejorar.</p> <p>NO</p> <p>* A veces el personal se desmotiva porque se demoran los procesos</p>	<p>SI</p> <p>* Se les da la oportunidad de que ellos solucionen los pequeños inconvenientes. * La empresa sabe que solo cambiando podrá mejorar.</p> <p>NO</p> <p>* A veces el personal se desmotiva porque se demoran los procesos</p>	<p>SI</p> <p>* Se les da la oportunidad de que ellos solucionen los pequeños inconvenientes. * Tienen buenas ideas para optimizar tiempo. * La empresa sabe que solo cambiando podrá mejorar.</p> <p>NO</p> <p>* A veces el personal se desmotiva porque se demoran los procesos</p>
<p>INFORMACION Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* Se da a tiempo la información de los procedimientos a seguir</p> <p>NO</p> <p>* Falta carteleros</p>	<p>SI</p> <p>* Se da a tiempo la información de los procedimientos a seguir * No se tiene atrasos ni errores en el trabajo, ni a reuniones.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>NO</p> <p>* A veces llega tarde la información y se tiene retrasos.</p>
<p>AUTORREALIZACIÓN Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* Saben que solo con el esfuerzo de ellos la empresa puede seguir creciendo.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* Saben que solo con el esfuerzo de ellos la empresa puede seguir creciendo.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* La empresa da oportunidades para permanecer en la misma.</p> <p>NO</p> <p>* El personal se siente desmotivado por su carga horaria</p>
<p>CONDICIONES Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* Se les da dotación de implementos para el trabajo cuando entran. * Se les paga de acuerdo a sus funciones</p> <p>NO</p> <p>* Deben mejorarse las instalaciones porque el espacio es muy reducido.</p>	<p>SI</p> <p>* Se les paga el básico más todo lo de ley y comisiones</p> <p>NO</p> <p>* Deben mejorarse las instalaciones porque el espacio es muy reducido.</p>	<p>SI</p> <p>* Se les da dotación de implementos para el trabajo cuando entran. * Se les paga el básico más todo lo de ley.</p> <p>NO</p> <p>* No son suficientes los materiales que se dan para el trabajo.</p>
<p>RELACIONES Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* Todos dicen lo que sienten y necesitan. * Buscan cumplir lo encomendado entre todos.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* Buscan cumplir lo encomendado entre todos.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* Los resultados de cada área son buenos</p> <p>NO</p> <p>* A veces no se comunican entre compañeros de la empresa y se producen problemas en los procesos. * No se comunican con buen lenguaje entre compañeros.</p>
<p>DIRECCION Por qué?</p>	<p>SI</p> <p>* Los directivos tienen claro a donde ir y lo han transmitido a los jefes de área. * Se apoyan en personal capacitado para cumplir lo presupuestado. * Buscan que el personal se sienta conforme en la empresa.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* Los directivos tienen claro a donde ir y lo han transmitido a los jefes de área. * Buscan que el personal se sienta conforme en la empresa.</p> <p>NO</p>	<p>SI</p> <p>* Los directivos tienen claro a donde ir y lo han transmitido a los jefes de área.</p> <p>NO</p> <p>* Por desconocimiento de la realidad que viven los empleados se cometen injusticias.</p>

Análisis: Se puede observar que los jefes del área de Planta son quienes tienen mayores dificultades con su personal en las diferentes dimensiones, siendo prioritario intervenir en esa área para que el personal se sienta parte de la empresa y se comprometa para alcanzar las metas corporativas.

2.- Se integró las respuestas dadas del Por qué? de las contestaciones, por Niveles de Cargos sobre las dimensiones a investigarse, siendo los resultados los siguientes:

	JEFATURAS	DIRECTIVOS
ORGANIZACIÓN Por qué?	<p><i>SI</i></p> <p>* La empresa ha crecido</p> <p>* Se cumple con lo asignado</p> <p><i>NO</i></p> <p>* No hay procesos globales, sino solo para cada área.</p> <p>* No se han difundido la Misión, Visión y Objetivos</p>	<p><i>SI</i></p> <p>* Hay una buena inducción del puesto a ocupar</p> <p>* La empresa ha crecido</p> <p><i>NO</i></p>
IMPLICACIÓN Por qué?	<p><i>SI</i></p> <p>* Es bueno escuchar al personal tiene buenas ideas.</p> <p>* El personal hace solo lo que le toca.</p> <p><i>NO</i></p> <p>* Cada área cumple solo lo que le toca y no colabora con las otras áreas</p> <p>* El personal no colabora de buena gana.</p>	<p><i>SI</i></p> <p>* Es bueno escuchar al personal tiene buenas ideas.</p> <p>* El área administrativa colaboradora.</p> <p><i>NO</i></p>
INNOVACION Por qué?	<p><i>SI</i></p> <p>* Se les da la oportunidad de que ellos solucionen los pequeños inconvenientes.</p> <p>* Tienen buenas ideas para optimizar tiempo.</p> <p><i>NO</i></p> <p>* A veces el personal se desmotiva porque se demoran los procesos</p>	<p><i>SI</i></p> <p>* La empresa sabe que solo cambiando podrá mejorar.</p> <p><i>NO</i></p>
INFORMACION Por qué?	<p><i>SI</i></p> <p>* No se tiene atrasos ni errores en el trabajo, ni a reuniones.</p> <p><i>NO</i></p> <p>* Falta cartelera</p> <p>* A veces llega tarde la información y se tiene retrasos.</p>	<p><i>SI</i></p> <p>* Se da a tiempo la información de los procedimientos a seguir</p> <p><i>NO</i></p>
AUTORREALIZACION Por qué?	<p><i>SI</i></p> <p>* Saben que solo con el esfuerzo de ellos la empresa puede seguir creciendo.</p> <p><i>NO</i></p> <p>* El personal se siente desmotivado por su carga horaria</p>	<p><i>SI</i></p> <p>* La empresa da oportunidades para permanecer en la misma.</p> <p>* Saben que solo con el esfuerzo de ellos la empresa puede seguir creciendo.</p> <p><i>NO</i></p>

CONDICIONES Por qué?	SI * Se les da dotación de implementos para el trabajo cuando entran.	SI * Se les paga de acuerdo a sus funciones * Se les paga el básico más todo lo de ley y comisiones
	NO * Deben mejorarse las instalaciones porque el espacio es muy reducido. * No son suficientes los materiales que se dan para el trabajo.	NO * Deben mejorarse las instalaciones porque el espacio es muy reducido.
RELACIONES Por qué?	SI * Buscan cumplir lo encomendado entre todos.	SI * Todos dicen lo que sienten y necesitan. * Los resultados de cada área son buenos
	NO * A veces no se comunican entre compañeros de la empresa y se producen problemas en los procesos. * No se comunican con buen lenguaje entre compañeros.	NO
DIRECCION Por qué?	SI * Los directivos tienen claro a donde ir y lo han transmitido a los jefes de área.	SI * Se apoyan en personal capacitado para cumplir lo presupuestado. * Buscan que el personal se sienta conforme en la empresa.
	NO * Por desconocimiento de la realidad que viven los empleados se cometen injusticias.	NO

Análisis: Con la clasificación de respuestas dadas por los Jefes y Directivos, se puede observar que los directivos han estado más preocupados en desarrollar a la empresa que en su personal e instalaciones, por tal motivo el Diagnóstico de Clima Organizacional tiene más valía por que los gerentes están predispuesto a mejorar su empresa, para que siga alcanzando las metas propuesta.

3.- Se integró las respuestas dadas del Por qué? de las contestaciones, por los Temas de respuesta en cada dimensión a investigarse, siendo los resultados los siguientes:

	TEMAS
ORGANIZACIÓN Por qué?	POSITIVOS 1.- Crecimiento de la Empresa 2.- Cumplimiento de Funciones 3.- Buen proceso de Inducción
	NEGATIVOS 1.- Falta de procesos que integren a toda la organización. 2.- Falta de difusión de los Datos de la Organización

<p><i>IMPLICACIÓN</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Apertura a nuevas ideas 2.- Cumplimiento de funciones</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Falta de compromiso 2.- Falta de colaboración</p>
<p><i>INNOVACION</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Apertura a iniciativas. 2.- Apertura al cambio</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Procesos burocráticos</p>
<p><i>INFORMACION</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Información oportuna a algunas áreas.</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Información insuficiente 2.- Retraso en información.</p>
<p><i>AUTORREALIZACION</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Estabilidad Laboral 2.- Posicionamiento de marca.</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Horarios excesivos</p>
<p><i>CONDICIONES</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Implementos para el trabajo. 2.- Remuneración de acuerdo a funciones</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Espacio físico reducido. 2.- Falta de recambio en implementos de trabajo.</p>

<p><i>RELACIONES</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Trabajo en equipo para sacar proyectos 2.- Resultados positivos.</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Falta de Comunicación 2.- Falta de respeto entre compañeros</p>
<p><i>DIRECCION</i> <i>Por qué?</i></p>	<p>POSITIVOS</p> <p>1.- Metas claras 2.- Personal capacitado 3.- Estabilidad laboral</p> <p>NEGATIVOS</p> <p>1.- Falta involucrarse con el personal operativo</p>

Análisis: Con la información anterior se observa que hay deficiencias en todas las dimensiones, teniendo que ser trabajadas cada una en su momento si la empresa desea estar preparada para los nuevos retos que se le presentarán.

9.3 Grupo Focal

Resultados de información extraída por medio de la aplicación de formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cía. Ltda.:

1.- Respuestas Dimensión Organización

1.- Que piensa de la Organización que se vive en la empresa, cuales cree que son los puntos más débiles de ésta y en qué podría mejorar?
<i>Puntos más débiles:</i> <ul style="list-style-type: none">* Existe desorganización* Existen políticas y procedimientos pero no se cumplen* No hay buena distribución de funciones* La planificación del trabajo no es adecuada* Decisiones imprevistas* Falta de personal
<i>Podría mejorar:</i> <ul style="list-style-type: none">* Enseñando funciones a todo el personal de planta para que puedan dar soporte.* Creando área de logística* Buena supervisión

Análisis dimensión Organización a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: que la Organización en la empresa es un punto bajo debido a que se percibe desorganización por parte de los empleados en los procesos y se sugiere que se coordine mejor al personal para que hayan mejores resultados.

2.- Respuestas Dimensión Implicación

2.- Como ve la Implicación del personal en la empresa, cuales cree que son los puntos más débiles y en qué debería mejorar?

Puntos más débiles:

- * Falta de colaboración
- * Quemeimportismo
- * Falta de compromiso con la realización de las funciones
- * No hay compromiso para mejorar
- * Se espera que alguien este controlando para realizar las respectivas actividades
- * El trabajo no es motivante
- * Falta conocimientos para hacer el trabajo

Podría mejorar:

- * Poniendo sanciones para que el personal cumpla con lo que le corresponde
- * Tener metas claras
- * Motivando al personal
- * Dar incentivos a las personas que hagan bien su trabajo.

Análisis dimensión Implicación a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: La colaboración en la empresa es muy mala, las personas realizan el trabajo porque les toca y porque los vigilan y no por apoyar a la organización, y se sugiere que se busque como comprometer al personal para que todos hagan bien su trabajo.

3.- Respuestas Dimensión Innovación

3.- Cree que hay oportunidad de Innovación en la organización, cuales cree que son los puntos más difíciles cuando se trata de innovar y en qué podría mejorar?

Puntos más débiles:

- * No hay oportunidad de innovar
- * No se le escucha al personal
- * Tener apertura a comentarios y sugerencias
- * Hacen decepcionar al personal por la falta de interés hacia sugerencias
- * Cuando alguna sugerencia dada por el personal es escuchada se demoran mucho tiempo en ponerla en practica.

Podría mejorar:

- * Evaluando al personal para saber el conocimiento que pueden aportar.
- * Recogiendo por áreas las necesidades y sugerencias para analizarlas y realizarlas.
- * Actualizando sistemas informáticos

Análisis dimensión Innovación a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: No hay oportunidad de innovar debido a que los procesos ya están establecidos, y no se le escucha al personal cuando dan ideas, y se sugiere que la empresa realice un análisis para ver en que debe mejorar.

4.- Respuestas Dimensión Información

4.- Como ve la información que se produce en la organización, cuales cree que son los puntos más débiles al transmitirla y en qué considera que debe mejorar?
<p><i>Puntos más débiles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Comunicación informal <p>No llega toda la información a quien debería tenerla</p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta información * La información no es oportuna * Existen muchos chismes
<p><i>Podría mejorar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Reunir a todo el personal cuando se transmitan informaciones * Reglamentos * Carteleras * Información publicada y clasificada en lugares visibles

Análisis dimensión Información a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: existe comunicación informal, que no hay espacios donde se publiquen comunicaciones generando con esto chismes, y se sugiere que cuando hayan informaciones importantes sean transmitidas a todos en reuniones además de dar por escrito las normas y procedimientos.

5.- Respuestas Dimensión Autorrealización

5.- Cree que el personal esta autorrealizado en la empresa, cual cree que son los problemas que no dejan que se produzca esto y en qué se debería mejorar?

Puntos más débiles:

- * No existen oportunidades de desarrollo
- * Se depende mucho de los compañeros y si estos no colaboran no se puede hacer el trabajo
- * Los jefes no dan la misma importancia a todo el personal

Podría mejorar:

- * Falta motivación
- * Premiar el buen trabajo de los empleados
- * Haciendo reuniones donde el personal se pueda expresar sin miedo

Análisis dimensión Autorrealización a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: el personal siente que no puede desarrollarse en la empresa y esperará la oportunidad para irse, y se sugiere que se tome en cuenta al personal y que se lo premie cuando realiza mejor de lo esperado su trabajo.

6.- Respuestas Dimensión Condiciones

6.- Como ve las condiciones de trabajo en la empresa, cuales cree que son los puntos más débiles y en qué debería mejorar?

Puntos más débiles:

- Espacio físico
- Falta de tecnología
- Sueldo bajo en comparación al trabajo que se hace
- No se cuenta con material necesario para desarrollar las actividades
- La remuneración debe ser acorde a las funciones que se realizan
- Falta de honradez y respeto en el personal.
- Altas y bajas temperaturas

Podría mejorar:

- Creando un plan de incentivos
- Poniendo sanciones al personal que no cumpla las normas de respeto dentro de la organización
- Dando el material necesario al personal

Análisis dimensión Condiciones a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: el espacio físico de la empresa es muy pequeño y no se cuenta con las condiciones adecuadas para el trabajo y se sugiere que haya un plan de incentivos y se de el material de trabajo cada vez que se entregue el deteriorado.

7.- Respuestas Dimensión Relaciones

7.- Como son las relaciones interpersonales dentro de la organización, cuales considera que son los principales problemas y en qué se podría mejorar?
<p><i>Puntos más débiles:</i></p> <p>Falta unión entre los compañeros, formando grupos</p> <p>No hay compañerismo</p> <p>Existen criticas negativas</p> <p>Machismo</p> <p>Falta de honradez</p> <p>Egoísmo</p> <p>Falta comunicación entre las diferentes áreas.</p> <p>Existen problemas por no estar bien definidas las funciones</p>
<p><i>Podría mejorar:</i></p> <p>Hacer actividades donde se relacione el personal</p> <p>Actividades recreativas fuera de horas laborales</p>

Análisis dimensión Relaciones a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: hay muy poco compañerismo, y no hay buena comunicación entre compañeros de las diferentes áreas y se sugiere que se tengan actividades extralaborales donde se puedan generar lazos de amistad.

8.- Respuestas Dimensión Dirección

8.- Como ve la forma de Dirección en la empresa, cuales cree que son los puntos más débiles y en qué deberían mejorar?

Puntos más débiles:

No están bien distribuidas las funciones del equipo que trabaja con cada directivo

La dirección no recibe la información suficiente sobre los problemas del personal operativo

Debería haber más respeto por parte de las jefaturas

Transmitir las metas y objetivos que se buscan a todo el personal

Podría mejorar:

Formalizando los procesos

Escuchando más al personal

Modernizando los procesos y el espacio físico

Análisis dimensión Dirección a partir del Grupo Focal: Analizando los dos grupos focales conformados por un total de 12 empleados de Planta y 8 de Administrativo se pudo identificar que: exista más interés por parte de los directivos hacia el personal y que se vigile el trato de las jefaturas hacia su personal a cargo y se sugiere que se modernicen los procesos y que haya más apertura a escuchar al personal.

9.4 Observación

Análisis de información extraída por medio de la aplicación de Formato de Observación del Clima Organizacional en Carlisnacks Cía. Ltda. de los tres días por parte del Observador externo y el Investigador, la misma que fue clasificada para su mayor comprensión:

1.- Observación Dimensión Organización

ORGANIZACIÓN
(Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.)
1.- Oficinas desorganizadas
2.- Falta de orden de producto en bodegas.
3.- Retrasos en producción

Análisis dimensión Organización a partir de lo Observado: De lo recopilado por los dos observadores, se determinó que es necesario organizar el espacio de trabajo y los procesos, para que con orden se supere el retraso en la producción.

2.- Observación Dimensión Innovación

INNOVACIÓN
(Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado, que se perciben en la organización.)
1.- Todas las máquinas están funcionando.
2.- Se observa una gran variedad de productos
3.- No se observa que exista buzón de sugerencias

Análisis dimensión Innovación a partir de lo Observado: De lo palpado por los dos observadores, se determinó que la empresa está abierta a la innovación, pero que no da cabida a las sugerencias del personal, teniendo como deber escuchar más las ideas de sus empleados.

3.- Observación Dimensión Información

INFORMACIÓN
(Los trabajadores expresan su opinión sobre el nivel de información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada, o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.)
1.- La gente habla en voz baja.
2.- No hay carteleras en el área administrativa
3.- Existen varios papeles publicados en paredes de la planta, pero no se ve una cartelera de fácil acceso y comprensión
4.- Falta señalética en la empresa para ubicar algunos lugares.

Análisis dimensión Información a partir de lo Observado: De lo recolectado por los dos observadores, se determinó que no existe una buena información, generando con esto problemas al no saber el personal quien tiene la disposiciones correctas a seguir.

4.- Observación Dimensión Condiciones

CONDICIONES
(En esta escala se analizan las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.)
1.- Se ve que las máquinas son antiguas.
2.- Se observan que hay oficinas y ventanas sucias.
3.- Existe poca iluminación
4.- El espacio es muy reducido para el trabajo.
5.- Hay pocos baños para el personal.
6.- Hay algunos empleados de planta que les falta mascarillas.

Análisis dimensión Condiciones a partir de lo Observado: De lo compilado por los dos observadores, se determinó que el espacio físico de la empresa no es el adecuado para el trabajo, generando con estos problemas a la producción y a los empleados.

5.- Observación Dimensión Autorrealización

AUTORREALIZACIÓN
(Las personas indicarán hasta que punto su trabajo en la empresa es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.)
1.- Se observan rostros preocupados.
2.- Se observan rostros tristes.
3.- Se observa a algunos empleados desarreglados.

Análisis dimensión Autorrealización a partir de lo Observado: De lo visto por los dos observadores, se determinó que el personal no se lo ve contento con el trabajo, generando con esto problemas a la organización al no hacer el trabajo esperado por la empresa.

6.- Observación Dimensión Implicación

IMPLICACIÓN
(Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.)
1.- No se ve apoyo entre compañeros para realizar las tareas.
2.- Se observa desgano en la forma de trabajar de algunos empleados.
3.- Se ve a varias personas llegando tarde al trabajo.
4.- Se observa que hay espacios vacíos por que falta el personal al trabajo.

Análisis dimensión Implicación a partir de lo Observado: De lo recopilado por los dos observadores, se determinó que a los empleados no se los ve con compromiso hacia la organización, puesto que llegan tarde, no colaboran con sus compañeros e inclusive faltan a laborar.

7.- Observación Dimensión Relaciones

RELACIONES
(Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no sólo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.)
1.- Se escuchan discusiones entre empleados.
2.- Se escuchan algunas reclamos de los jefes hacia sus empleados.
3.- Algunos empleados no saludan a los visitantes.
4.- Se ve buen trato con las mujeres.

Análisis dimensión Relaciones a partir de lo Observado: De lo visto por los dos observadores, se determinó que el personal masculino no tiene buen trato entre ellos, y que los jefes para hacer que se cumpla el trabajo en Planta tienen que levantar la voz para que lo hagan.

8.- Observación Dimensión Dirección:

DIRECCIÓN
(Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.)
1.- Se observa que el personal puede entrar libremente a hablar con los directivos.
2.- La directiva tiene sus oficinas con puertas abiertas.
3.- No se ve publicado el Organigrama, ni la Visión y Misión de la Empresa.

Análisis dimensión Dirección a partir de lo Observado: De lo percibido por los dos observadores, se determinó la dirección en la empresa es adecuada, puesto que con ella la empresa ha crecido hasta donde se encuentra hoy, pero debe preocuparse más por el personal para que éste sienta que es valioso para la organización.

10.- MONITOREO

MONITOREO																											
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO “DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENTORÍA EN LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.”																											
PUNTOS DE ACCION	TIEMPOS																										
	ago-11					sep-11				oct-11				nov-11				dic-11				ene-12				feb-12	
	1- 6	8 - 12	15- 19	22 - 26	29- 2	5 - 9	12 - 16	19 - 23	26 - 30	3 - 7	10 - 14	17 - 21	24 - 28	31 - 4	7 - 11	14 - 18	21 - 25	28 - 2	5 - 9	12 - 16	19 - 23	26 - 30	2 - 6	9 - 13	16 - 20	23 - 27	30 - 3
	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida	Cumplida
1.- Diseño Formato Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional	X	X	X	X	X																						
2.- Aplicación Cuestionario Clima Organizacional						X	X	X	X	X	X	X	X														
3.- Tabulaciones														X	X	X	X	X	X								
4.- Diseño Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas			X	X	X	X																					
5.- Aplicación Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas						X	X	X	X	X																	
6.- Tabulaciones											X	X	X														
7.- Diseño Formato de observación del Clima Organizacional en Carlisnacks Cia. Ltda..														X	X	X											
8.- Aplicación Formato de observación del Clima Organizacional en Carlisnacks Cia. Ltda..																	X	X									
9.- Tabulaciones																			X	X							
10.- Diseño Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cia. Ltda.															X	X											
11.- Aplicación Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cia. Ltda.																	X	X									
12.- Tabulaciones																			X	X							
13.- Informe de Oportunidades de mejora en la organización																					X	X					
14.- Informe de Fortalezas de la Organización																					X	X					
15.- Informe Plan de Interventoría																							X	X	X	X	
16.- Informe para Gerencia																										X	X

Tabla 4 Tabla de monitoreo de los puntos de acción de la metodología para realizar el proyecto.

Fuente: Diagnóstico de Clima Organizacional.

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

11.- RESULTADOS LOGRADOS

A continuación se irá adjuntando cada uno de los resultados logrados al cumplirse cada uno de los objetivos específicos planteados en el proyecto:

11.1.- Reporte de la Información procesada, obtenida de la aplicación de las herramientas.

OBJETIVOS		RESULTADOS
O. ESPECIFICO 1	Recolectar información del análisis interno del ambiente	2.- Reporte de la información procesada, obtenida de la aplicación de las herramientas.
	laboral mediante: Cuestionarios, Entrevistas, Observación	
	y Grupo Focal.	

REPORTE DE LA INFORMACIÓN PROCESADA DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CARLISNACKS CIA. LTDA.



11.1.1.- Antecedentes.-

La empresa Carlisnacks Cía. Ltda. que tiene 12 años en el mercado se ha visto en la necesidad de analizarse internamente en miras de mejorar, para así afrontar los nuevos retos que se le presenten; por tal motivo los directivos aceptaron la propuesta de realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional para poder conocer el sentir de sus empleados, puesto que ellos tienen claro que la empresa no puede funcionar si su personal no está bien. Para ello facilitaron sus instalaciones y al personal que labora en ellas para que participen en el diagnóstico respondiendo a las diferentes herramientas que se aplicaron para el estudio como son el Cuestionario, el Grupo Focal, las entrevistas a jefes y directivos; y la Observación de los procedimientos y comportamientos que se viven en la empresa. Y con estas sacar conclusiones de en que deben mejorar y como deben de hacerlo.

11.1.2.- Análisis de los datos extraídos de la aplicación de las cuatro herramientas.-

Se procedió a tabular las diferentes herramientas creadas para el Diagnóstico en la empresa cuantitativamente y cualitativamente extrayendo los siguientes resultados de las dimensiones: Autorrealización, Condiciones, Dirección, Implicación, Información, Innovación, Organización y Relaciones:

11.1.3. Cuestionario.-

Analizando los gráficos obtenidos de la tabulación del Cuestionario se puede observar que los puntos donde se debe trabajar son Implicación e Información. Mientras que Dirección e Innovación son puntos fuertes en la organización.

11.1.4. Entrevista.-

Analizando la información recopilada de la entrevista se puede observar que los jefes y directivos están de acuerdo en que la empresa debe mejorar, en que tiene puntos fuertes mismos que le han permitido desarrollarse y crecer hasta donde está actualmente; pero que si no corrige los puntos débiles, en especial el compromiso de la gente con la empresa sus metas organizacionales jamás se lograrán.

11.1.5. Grupo Focal.-

Analizando las respuestas dadas por los dos Grupos Focales que se realizó, se puede dar cuenta que la empresa tiene que mejorar en todas las dimensiones, siendo la más notoria la de Implicación debido a que la mayoría del personal del grupo manifestó que falta compromiso en el personal, generando esto un problema al área y a la empresa.

11.1.6 Observación.-

Analizando la información recopilada por medio de la observación se llega a determinar que la empresa tiene muchos problemas por su crecimiento acelerado, siendo los más graves la

falta de implicación de sus empleados con el trabajo y la deficiente información que reciben; produciendo esto a la empresa problemas en su ambiente que afectan a la producción y crecimiento de la organización.

11.1.7 Tabulación Global

Para poder identificar las áreas de oportunidad a trabajar se procederá a tabular los resultados de las herramientas haciendo un Cuadro Comparativo de los porcentajes obtenidos de la aplicación de las herramientas de diagnóstico, de la siguiente forma:

- a.- Cuestionario: Se pondrá el porcentaje obtenido del total del estudio por cada dimensión.
- b.- Entrevista: Se pondrá un porcentaje de acuerdo a las contestaciones obtenidas por cada dimensión, siendo 100% si de las contestaciones todas son positivas, 75% si las de las contestaciones más de la mitad son positivas, 50% si de las contestaciones la mitad son positivas y la mitad negativas y 25% si más de la mitad son negativas.
- c.- Grupo Focal: La información de ésta herramienta servirá para corroborar lo dicho por las otras herramientas.
- d.- Observación: La información de ésta herramienta servirá para darle al investigador de que lo recolectado por el Cuestionario y la Entrevista es valedero.

PUNTUACIONES HERRAMIENTAS				
DIMENSIONES	Cuestionario	Entrevista	SUMATORIA	SUMATORIA DE CADA DIMENSIÓN POR 100% SOBRE VALOR TOTAL SUMATORIA (200)
IMPLICACIÓN	34%	50%	84%	42%
INNOVACIÓN	50%	75%	125%	63%
INFORMACIÓN	43%	50%	93%	47%
AUTORREALIZACIÓN	45%	75%	120%	60%
ORGANIZACIÓN	48%	75%	123%	62%
CONDICIONES	47%	50%	97%	49%
DIRECCIÓN	51%	75%	126%	63%
RELACIONES	47%	50%	97%	49%

Tabla 5 Comparación resultados obtenidos de la aplicación de las Herramientas del Diagnóstico de Clima Organizacional, Cuestionario y Entrevista.

Fuente: Diagnóstico de Clima Organizacional.

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

11.1.8.- Comentarios.-

Después de analizar los datos cuantitativamente, se puede observar que la empresa se encuentra en todas las dimensiones en nivel promedio, tendiendo a la baja, por tal razón es necesario que se trabaje en todas las dimensiones. Se conversó con gerencia sobre los resultados obtenidos y ellos manifestaron su acuerdo para que se inicie el mejoramiento en el área más vulnerable; que fue Implicación.

Al analizar los resultados podemos darnos cuenta que el personal sigue en la empresa debido a que en Carlisnacks sienten estabilidad, y como lo trata Maslow en su pirámide de necesidades mientras éste se sienta satisfecho con sus necesidades básicas y de empleo

permanecerá en la empresa. Opinando Herzberg con sus factores motivacionales, que mientras el personal se sienta estimulado permanecerá en la empresa y buscará lo atractivo de su trabajo. Además la Dirección es un punto fuerte en la organización puesto que como lo dice McGregor si se le da responsabilidades al personal y se lo guía eficientemente este responderá de excelente manera.

Por otro lado la falta de compromiso o implicación se ve afectada por falta de reconocimientos que no satisfacen las expectativas; que según Vroom, si no se las satisface llevarán a la desmotivación y por ende al quemeimportismo y falta de compromiso con su trabajo y la organización.

11.2.- Informe de las Oportunidades de mejora.

OBJETIVOS		RESULTADOS
O. ESPECIFICO 2	Detectar las oportunidades de mejora que podría requerir la organización a partir del Diagnóstico de Clima Organizacional.	3.- Informe de las oportunidades de mejora.

INFORME OPORTUNIDADES DE MEJORA



11.2.1.- Antecedentes:

La empresa por su calidad de productos y excelente proceso de comercialización se ha extendido rápidamente por todo el país, lo que le ha generado problemas debido a su crecimiento acelerado, al no estar con toda la estructura, tecnología y preparación del personal para esto. Por tal motivo el Diagnóstico Organizacional fue valido para poder recopilar los sentimientos y percepciones que tiene el personal que labora en la empresa, para así a partir de ellos poder tomar decisiones hacia el mejoramiento; siendo sus puntos más vulnerables la Implicación o Compromiso de su personal y la Información.

11.2.2- Implicación:

Implicación: Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.

Área en la cual se diseñará el Plan de Interventoría con el fin de generar una cultura de compromiso del empleado hacia la empresa, sabiendo que es un camino de doble vía entre la directiva y la fuerza laboral.

Una persona que se siente parte de la organización puede proyectarse, desarrollarse vertiginosamente y llegar a tener un compromiso con la misma lo que es incrementar su

implicación con la misma a tal grado que puede alcanzar mejores posiciones y obviamente mayor responsabilidad y mejorar su remuneración

11.2.3.- Información

Información: Los trabajadores expresan su opinión sobre el nivel de información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada, o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.

El grado de desinformación en la empresa es un punto muy crítico, que inicialmente por el resultado que arrojaban los primeros datos ingresados en Access, llevó a pensar que era el tema neurálgico de la organización debido a los porcentajes de respuesta en las preguntas hechas al personal dentro de la dimensión indicada en el Cuestionario; pasando a un segundo lugar al momento de compilar todos los datos de la Encuesta y de comparar éstos con los resultados de las otras herramientas. En la encuesta los trabajadores expresaron su opinión, sobre el nivel de información disponible en la empresa, si esta es suficiente y adecuada, o si por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.

Ante este panorama, dentro de esta disertación ésta variable será intervenida en una segunda parte porque así lo decidieron los directivos de la empresa al no ser considerada como la más crítica para la empresa, pero sí en la medida suficiente para obtener una corrección notable que apoyará al crecimiento de la organización.

Se pudo notar que a todo el personal le cuesta manejar eficientemente la información, debido a que ésta en la mayoría de casos es informal, y al ser este un mecanismo de transmisión de principios, normas, objetivos y metas la empresa cae en problemas que le generan malestar en el personal y muchas veces falta de cumplimiento de procesos.

Inicialmente, se deberá esbozar las necesidades de información de la empresa, basada en el resultado de cada pregunta hecha en las herramientas de este análisis primeramente a nivel de encuesta, luego por las entrevistas, el grupo focal y finalmente por la observación, lo que nos ayudará a identificar los departamentos que más necesitan de un buen sistema de información, cuya fuente de emisión de ella será el departamento de recursos humanos, en coordinación con las diferentes áreas lo que permitirá el tipo de información necesaria para cada sector; las mismas que se encargarán de elaborar el texto de la información para luego ser oficializadas y distribuidas en el área pertinente.

Será importante que la empresa tenga un sistema de información formal, para que todo el personal lo conozca, pudiendo ser: correo interno, carteleras, reuniones los primeros días de mes, entre otras.

Para mejorar; se necesitará del compromiso de todos los trabajadores para que las medidas para el cambio surjan efecto y así poder convertir su debilidad en fortaleza. Es indispensable que la información que tenga o emita la empresa sea acertada y pertinente, puesto que la falta de ésta provocará en el personal inseguridad, apareciendo chismes, desconfianzas y un malestar que hará que se baje la calidad del trabajo y por ende no se conseguirán los resultados esperados.

11.3.- Informe de las Fortalezas Organizacionales

OBJETIVOS		RESULTADOS
O. ESPECIFICO 3	Identificar las Fortalezas de la Empresa a partir del análisis interno.	4.- Informe de las Fortalezas Organizacionales.

INFORME FORTALEZAS ORGANIZACIONALES CARLISNACKS CÍA. LTDA



Partiendo de la información obtenida mediante la utilización de las herramientas para el Diagnóstico Organizacional se determinaron las áreas donde se han encontrado las fortalezas de la organización las mismas que son la DIRECCION y la INNOVACION, mismas que deben ser potencializadas para obtener mejores resultados.

11.3.1.- Antecedentes:

La dirección de la empresa se ha mantenido por 12 años desde que fue creada en la ciudad de Quito cuando se asociaron los tres directivos que se han mantenido a lo largo de éste tiempo en las áreas más importantes de la organización como son la administrativa, producción y comercialización. Todos ellos con una amplia experiencia en la industria alimenticia de snacks; quienes decidieron crear una empresa de las características actuales para que satisfaga las exigencias del mercado local y nacional, aportando cada uno de ellos con las experiencias respectivas.

Al analizar internamente la empresa con el fin de determinar el ambiente laboral, con las herramientas de Diagnóstico: Cuestionario, Entrevista, Grupo Focal y Observación, se pudo identificar el Clima Organizacional de la misma, y de esta manera conocer lo que vive y siente su fuerza laboral en las ocho dimensiones consideradas para el diagnóstico, siendo sus principales fortalezas la DIRECCIÓN y la INNOVACIÓN.

11.3.2.- Dirección:

Dirección: Esta escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.

Del análisis de resultados del diagnóstico, la empresa lleva un sistema formal de dirección, el cual es necesario en cualquier organización que quiera crecer y permanecer en el tiempo.

Es indispensable que la directiva siempre este en búsqueda de mejorar su sistema de dirección, procurando brindar el conocimiento, objetivos, metas y motivación a su personal, para que éste se sienta comprometido con la organización.

Además sería de gran ayuda para la organización que ellos apliquen un liderazgo participativo y democrático para que así inviten a comprometerse a su personal.

11.3.3.- Innovación:

Innovación: Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado, que se perciben en la organización.

Este análisis y estudio es la muestra de que la empresa tiene entre sus planes innovar su organización, de modo que se procede a esta disertación para poder ayudar a la misma y a su personal partiendo de los resultados claros y objetivos que muestran como está el ambiente de la organización actualmente, y como resultado del mismo presentar el Plan de Interventoría en el área de oportunidad donde más se tenga que trabajar.

Para que la empresa siga creciendo es indispensable que vaya modernizando sus planes, orientados a alcanzar los objetivos y metas propuestas, para que la innovación tenga sustento y cumpla con lo que se espera en la empresa. Además de escuchar al personal para recoger sus necesidades e inclusive sus ideas de mejoramiento, con el fin de aplicarlas, si proceden, para que éste se sienta valorado y comprometido con la organización.

11.4.- Plan de Interventoría

OBJETIVOS		RESULTADOS
O. ESPECÍFICO 4	Diseñar una Interventoría que apoye al cambio y mejoramiento de “Carlisnacks Cía. Ltda.”	5.- Plan de Interventoría

PLAN DE INTERVENTORÍA EN LA EMPRESA CARLISNACKS CÍA. LTDA.



11.4.1.- Título de la oportunidad de mejora a intervenir:

IMPLICACIÓN

11.4.2.- Antecedentes:

Para la creación del Plan de Interventoría, previamente se ha desarrollado un proceso de investigación enfocando cuantitativa y cualitativamente el uso de las herramientas de Diagnóstico Organizacional, las mismas que son: Cuestionario, Entrevista, Grupo Focal y Observación; para llegar así a la determinación de la variable o dimensión crítica a intervenir en el Clima Organizacional que se vive en Carlisnacks Cía. Ltda.

Este Plan de Interventoría se basa en la información obtenida del Diagnóstico del Clima Organizacional que es la primera parte de este plan de disertación; mediante el cual por el uso de las herramientas utilizadas como son el uso de cuestionarios, entrevistas, observación y grupo focal ha permitido llegar a la conclusión que la oportunidad de mejora donde hay que intervenir es el grado de Implicación o Compromiso que tienen los empleados con la empresa. Dicho análisis e interpretación fue producto de un riguroso proceso inductivo y deductivo para llegar a conclusiones que son válidas para la disertación y para la organización.

11.4.3.- Concepto de IMPLICACIÓN:

Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación o compromiso que las personas de la empresa tienen con la organización y determinar hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que el individuo se sienta importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

11.4.4.- Objetivos:

11.4.4.1 General:

- Alcanzar un grado alto de compromiso entre sus empleados para lograr las metas de la empresa en el sector alimenticio

11.4.4.2 Específicos:

- Crear una cultura organizacional entre los empleados mediante capacitación y talleres motivacionales.
- Informar al personal de los planes y proyectos de la organización.
- Comprometer a todo el personal con las metas organizacionales y la productividad con incentivos por cumplimiento.
- Desarrollar el liderazgo en los jefes.

11.4.5.- Alcance:

Paralelamente a la aprobación del Proyecto “Diagnóstico de Clima Organizacional y diseño de un Plan de Interventoría en la empresa Carlisnacks Cía. Ltda.” por parte de la PUCE para la Titulación, se llevará a cabo una presentación de los Resultados y Plan de Interventoría a los Directivos y Jefes Departamentales de Carlisnacks Cía. Ltda. Para su conocimiento, análisis y aplicación; además que se difundirán esos datos a los empleados de la empresa para que todos participen del cambio, además en colaboración con Recursos Humanos de la empresa se editará un tríptico con los resultados a fin de tener un conocimiento global de la empresa y se pueda ir monitoreando el progreso en búsqueda de la mejora en el área de oportunidad detectada.

11.4.6.- Proceso de Interventoría:

Este plan se fundamentará en la Interventoría en Procesos Humanos para apoyar a la organización a que tome las decisiones adecuadas para su mejoramiento y así pueda conseguir el objetivo general del Plan de Interventoría que es alcanzar un grado alto de compromiso entre sus empleados para lograr las metas de la empresa en el sector alimenticio, sector que ha crecido en los últimos años de acuerdo al aumento de la población; y así poder sobrellevar eficientemente las nuevas condiciones del mercado, y que su eficiencia y productividad mejoren, lo cual derivará en tener un factor diferenciador que proyecte su competitividad frente a las empresas similares del sector; ya que mediante este análisis se da a la Directiva de la empresa la información para la toma de decisiones sobre su personal.

Para impulsar el programa de cambio propuesto y cumplir con los objetivos indicados se necesita en primer lugar el compromiso de los directivos por mejorar, en segundo su apoyo para que se implementen las acciones para modificar esta área vulnerable.

Además va a ser importante para el mejoramiento potencializar otras áreas como son: Comunicación, Instrucción sobre funciones y papeles que cumplen cada uno de los miembros, escuchar y solucionar los requerimientos de los empleados especialmente en lo que refiere a mejoramiento en espacio físico, autoridad y liderazgo, y fomentar la competencia y cooperación entre grupos.

11.4.7.- Actividades:

Se recomienda aplicar las siguientes actividades para que vayan mejorando cada uno de los aspectos que influyen en el Compromiso del Empleado y así poder modificar esa conducta que perjudica a la Organización:

AREAS A INTERVENIR	PUNTOS DÉBILES	ACTIVIDADES SUGERIDAS	RESPONSABLES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COMENTARIO
Estrategia Organizacional	No se conocen Metas Organizacionales.	Capacitar al personal sobre objetivos, metas y planes de la organización y la importancia de cada empleado en la empresa.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	Si el personal conoce a la empresa podrá comprometerse con ella.
	No se conoce el Organigrama de la empresa.	Realizar una Planificación Estratégica incluyendo todas las áreas.	DIRECCIÓN	PERMANENTE ANUAL	Con una Planificación adecuada no se volverá a tener problemas.
	Falta Planificación				
Estructura Organizacional	Faltan Cargos	Revisar el Organigrama para ver que cargos son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y si hace falta y no se cuenta con personal idóneo, contratar personal para que los ocupe.	DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Revisar el Organigrama para ver que cargos hay que crear o reducir.
	No hay buena distribución de funciones	Revisar las funciones que realiza el personal para ver si están bien distribuidas y si no reestructurarlas.	DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Distribuir las funciones adecuadamente para que el personal se comprometa con su trabajo.
	No hay Perfil trabajador frente a Perfil Esperado	Revisión de la ficha personal de cada empleado, para determinar su perfil y ver que conocimientos tiene, le faltan o puede ponerlos a favor de la empresa.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	Con esto Recursos Humanos conocerá al empleado y podrá saber que necesita y como se puede extraer lo mejor de él.

AREAS A INTERVENIR	PUNTOS DÉBILES	ACTIVIDADES SUGERIDAS	RESPONSABLES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COMENTARIO
Desarrollo de Personas	No hay Plan de Carrera	Crear un Plan de Carrera para que el personal sienta que puede crecer dentro de la empresa.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Dar la oportunidad de que el personal se desarrolle dentro de la empresa.
	Falta compromiso en el personal	Entrevista con cada miembro del personal para explicarles la importancia de su trabajo, y lo importantes que son para la empresa.	RECURSOS HUMANOS	PERMANENTE	El personal si siente que es parte de la empresa dará mejores resultados.
	Desmotivación de los empleados a causa de los jefes.	Capacitar a los jefes para que modifiquen sus conductas y motiven a sus empleados a alcanzar las metas organizacionales.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	Si los jefes están capacitados y saben tratar bien al personal, este se comprometerá con su trabajo.
Sistemas de Información	Falta Intranet	Crear una red interna por donde se comunique el personal para que siempre sepa lo que sucede en la empresa.	ASESORIA EXTERNA	INMEDIATA	Facilitar la información entre todas las áreas permitirá reducir problemas y mejorar los resultados.
	Equipos antiguos	Renovar los equipos para que estén acorde a las exigencias del mercado.	DIRECCIÓN	INMEDIATA	Al tener equipos nuevos, el proceso de información será inmediato y no se dañarán los mismos.

AREAS A INTERVENIR	PUNTOS DÉBILES	ACTIVIDADES SUGERIDAS	RESPONSABLES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COMENTARIO
Administración de Personal	No hay sistema de Reconocimientos	Crear un sistema de reconocimientos a todo el personal de acuerdo al trabajo hecho en cada área.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Si el empleado es valorado por su trabajo dará lo mejor de sí para cumplirlo.
	Horarios excesivos por falta de personal	Realizar un análisis de la fuerza laboral, para contratar personal, para que la carga horaria no sea demasiada.	DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	El personal si tiene menos carga horaria dará mejores resultados al concentrarse más en ella.
	Falta involucramiento de los directivos con el personal operativo	Reunir al personal una vez por mes para darle disposiciones y escuchar sus necesidades.	DIRECCIÓN	INMEDIATA Y PERMANENTE	Los directivos deben no solo escuchar a los jefes sino al personal, para que de ellos recopilen información valiosa que les servirá para el mejor funcionamiento organizacional.
	Falta capacitación en el personal	Realizar un Plan de Capacitación para el personal para el buen desenvolvimiento de la empresa.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Solo capacitando al personal en lo que debe mejorar se podrá llegar a un cambio en el comportamiento de éste.
	Falta un estudio de sueldos	Realizar un estudio comparativo de sueldos entre empresas del sector para que el personal sienta que se les está pagando igual o mejor que al mercado.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	El personal si sabe que gana mejor que la media estará conforme con su trabajo.

AREAS A INTERVENIR	PUNTOS DÉBILES	ACTIVIDADES SUGERIDAS	RESPONSABLES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COMENTARIO
Infraestructura	Espacio reducido para el trabajo y falta de baños.	Cambiarse a un lugar más amplio y con las condiciones adecuadas para el trabajo.	DIRECCIÓN	INMEDIATA	Es necesario el cambio de oficinas porque el espacio es pequeño para el volumen de producción de la empresa.
	Falta Orden y Limpieza	Realizar brigadas de limpieza por áreas.	JEFES DE AREA Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	Con oficinas limpias el personal estará en mejores condiciones para trabajar.
	Falta material para el trabajo.	Prever que se puede necesitar más materiales para trabajar, para cambiarlos cuando se necesiten.	JEFES DE AREA	PERMANENTE	El personal se queda sin material el mismo que debe ser cambiado de inmediato por ser normas de calidad.
	Poca Iluminación	Implementar más iluminación con focos de mayor voltaje.	JEFES DE AREA	INMEDIATA Y PERMANENTE	Es necesario dar más iluminación porque el trabajo es manual y si no es adecuada la iluminación, puede generar problemas e inclusive accidentes
Procesos	Desorganización en Procesos	Realizar una reestructuración de procesos para que sean de fácil manejo para todo el personal.	DIRECTIVOS Y JEFES DE AREA	INMEDIATA	Con la revisión de procesos se corregirán los obsoletos y se crearán nuevos que permitan el mejor funcionamiento de la empresa.
	Falta de procesos Globales	Crear procesos donde la mayor parte del personal se sienta parte del mismo, y concientizar a los empleados sobre su importancia en ellos.	DIRECTIVOS Y JEFES DE AREA	INMEDIATA Y PERMANENTE	Al incluir a todas las áreas en los procesos, éstas se comprometerán a trabajar en equipo para alcanzar las metas organizacionales.

ÁREAS A INTERVENIR	PUNTOS DÉBILES	ACTIVIDADES SUGERIDAS	RESPONSABLES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COMENTARIO
Comunicación	Falta Carteleras	Colocar carteleras en Planta, Administración y Comercialización en lugares visibles donde se publique información importante de la empresa.	JEFES DE AREA Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	Al implementar carteleras todo el personal estará informado, reduciendo problemas y retrasos.
	Información incompleta	Formalizar la información por medio de documentos o emails, en carteleras o correo.	PERSONAL	PERMANENTE	Al documentar la información se tendrá solo datos reales y valederos.
	Retraso en Información	Crear una política que norme el tiempo de entrega de información para que ésta llegue a tiempo a los empleados y se cumpla.	DIRECTIVOS, JEFES DE AREA Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Al normar el proceso de información se mejora el tiempo de entrega del mismo facilitando el trabajo.
	Irrespeto entre compañeros	Crear un manual de comportamiento del empleado en la empresa, como guía para el personal.	RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA	Con el manual se les inculcará en los empleados la importancia de su comportamiento.
	No se escucha al personal	Dar cursos de relaciones humanas, comunicación, delegación de funciones, etc. A los Jefes de área para que influyan en sus subordinados.	DIRECTIVOS, JEFES DE AREA Y RECURSOS HUMANOS	INMEDIATA Y PERMANENTE	Con la capacitación se mejora conocimientos y comportamientos entre los empleados.

11.4.8.- Responsables

a.- Comité de Mejoramiento Continuo se creará para que vele por el cumplimiento de la aplicación de las herramientas para la mejora de la Implicación o Compromiso del personal. Este grupo de trabajo estará conformado por los jefes de cada departamento de la empresa y por miembros del personal que irán rotando en cada sesión, las mismas que serán una vez por mes a fin de no desequilibrar los procesos de cada área.

El desarrollo de este equipo de trabajo se aplica en un nivel intergrupar por que las actividades que realizan en la empresa son interdependientes y cada miembro tiene una tarea específica. Su objetivo, consiste en mejorar e incrementar el compromiso del personal hacia la empresa. El análisis de papeles para comprender y esclarecer la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del grupo.

El desarrollo de equipos puede servir para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Otra actividad del desarrollo de este equipo será analizar los procesos que se lleven a cabo dentro del equipo y en la empresa para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y como pueden mejorarse para incrementar su eficiencia.

b.- La Junta de Accionistas tendrá el conocimiento final de los resultados de este Plan de Interventoría, y en última instancia tomará las decisiones adecuadas para la continuación del mismo.

c.- El consultor prestará la colaboración respectiva para que el plan propuesto sea entendido por todos los actores de modo que se obtengan los resultados esperados.

11.4.9.- Seguimiento y Evaluación:

Ninguna organización opera a la perfección. La administración piensa que es posible mejorar el comportamiento y el compromiso de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Esta Interventoría ayudará también a percibir, entender y tomar las medidas con respecto a la IMPLICACION que debe tener cada empleado, la misma requerirá de un seguimiento y evaluación mensual por parte del Comité de Mejoramiento, que deberá velar por el cumplimiento de las actividades propuestas.

El seguimiento del plan de Interventoría se hará semestralmente y se presentarán informes a la Gerencia General para su conocimiento y rectificación si es necesario. Seguidamente se hará la evaluación de los cumplimientos de los objetivos y metas propuestas, de modo que

mediante gráficos se pueda observar los cambios en el comportamiento y así se alcance el mejoramiento del compromiso de todo el personal hacia la organización.

11.4.10.- Cronograma.-

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN							
ACTIVIDADES SUGERIDAS	TIEMPO						
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
1 Crear un Plan de Carrera para que el personal sienta que puede crecer dentro de la empresa.	x						
2 Entrevista con cada miembro del personal para explicarles la importancia de su trabajo, y lo importantes que son para la empresa.		x					
3 Capacitar a los jefes para que modifiquen sus conductas y motiven a sus empleados a alcanzar las metas organizacionales.	x						
4 Crear una red interna por donde se comunique el personal para que siempre sepa lo que sucede en la empresa.			x				
5 Renovar los equipos para que estén acorde a las exigencias del mercado.							x
6 Crear un sistema de reconocimientos a todo el personal de acuerdo al trabajo hecho en cada área.		x					
7 Realizar un análisis de la fuerza laboral, para contratar personal, para que la carga horaria no sea demasiada.			x				
8 Reunir al personal una vez por mes, para darle disposiciones y escuchar sus necesidades.	x	x	x	x	x	x	x
9 Realizar un Plan de Capacitación para el personal para el buen desenvolvimiento de la empresa.	x	x					
10 Realizar un estudio comparativo de sueldos entre empresas del sector para que el personal sienta que se les está pagando igual o mejor que al mercado.			x				
11 Cambiarse a un lugar más amplio y con las condiciones adecuadas para el trabajo.							x
12 Realizar brigadas de limpieza por áreas.	x	x	x	x	x	x	x
13 Prever que se puede necesitar más materiales para trabajar, para cambiarlos cuando se necesiten.	x	x	x	x	x	x	x
14 Implementar más iluminación con focos de mayor voltaje.	x						
15 Realizar una reestructuración de procesos para que sean de fácil manejo para todo el personal.			x	x			
16 Crear procesos donde la mayor parte del personal se sienta parte del mismo, y concientizar a los empleados sobre su importancia en ellos.			x	x			
17 Colocar carteleros en Planta, Administración y Comercialización en lugares visibles donde se publique información importante de la empresa.	x						
18 Formalizar la información por medio de documentos o emails, en carteleros o correo.		x					
19 Crear una política que norme el tiempo de entrega de información para que ésta llegue a tiempo a los empleados y se cumpla.	x						
20 Crear un manual de comportamiento del empleado en la empresa, como guía para el personal.	x						
21 Dar cursos de relaciones humanas, comunicación, delegación de funciones, etc. A los Jefes de área para que influyan en sus subordinados.	x	x	x	x	x	x	x

11.4.11.- Recomendaciones.-

- Llevar a cabo las actividades para poder cumplir los objetivos planteados.
- Motivar al personal constantemente con mayores responsabilidades, ascensos, delegación de funciones, bonos, etc.
- Proveer de un ambiente físico adecuado.
- Contacto más humano por parte de los jefes a los subordinados.
- Fomento de la participación en las diferentes actividades de la empresa, y toma de decisiones
- Mayor capacitación.

11.4.12.- Acta de Acuerdo de Compromiso

(Se firmará una Acuerdo de Compromiso para aplicar la Interventoría para el mejoramiento de la Organización firmada por los directivos y representantes de los trabajadores).

12. CONCLUSIONES

- La aplicación de todas las herramientas de diagnóstico permitió identificar las áreas de mejora de la Organización.
- La utilización de las cuatro herramientas de diagnóstico permitió recopilar datos confiables.
- La empresa debe mejorar globalmente para poder afrontar los cambios que se le presenten.
- La empresa basa su fortaleza en la experiencia y conocimientos de sus directivos
- Falta concientizar al personal de las metas que quiere alcanzar la empresa con su apoyo.
- No existió una planificación para el crecimiento de la empresa el cual genera impacto en el Clima Organizacional.
- Es importante una Planificación de cargos, infraestructura, y número de empleados que se necesitan para continuar con el crecimiento de la empresa.
- El diagnóstico puso de manifiesto la percepción de los dueños frente a la de sus empleados.
- Es importante que las herramientas se adapten a la empresa y no la empresa a las herramientas.
- Existe buena apertura al cambio para implementar Interventorías para el mejoramiento organizacional.
- Falta implicación entre todas las áreas y niveles.

13. RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el Plan de Interventoría para que la organización mejore globalmente.
- Evaluar y realizar un seguimiento de los procesos a implementarse para el mejoramiento.
- Reforzar el entrenamiento, capacitación y motivación en el personal mediante cursos, seminarios, talleres y grupos focales.

- Se recomienda capacitar y preparar a los líderes para implementar el Plan de Interventoría.
- Se recomienda que se involucre a todas las cabezas de área en los procesos para el cambio organizacional.
- Se recomienda concientizar y alinear a todo el personal en la importancia que estos tienen para el alcance de los objetivos y metas organizacionales.
- Se recomienda aplicar todas las actividades de mejora del Plan de Interventoría en las áreas de: Estrategia Organizacional, Estructura Organizacional, Desarrollo de Personas, Sistemas de Información, Administración de Personal, Infraestructura y Comunicación.

14. BIBLIOGRAFIA

14.1 Libros

- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami: Editorial Addison – Wesley
- Bohlander, George; Snell Scott y Sherman Arthur (2002). Administración de Recursos Humanos, (12ª Edición). Colombia Quebocor World Bogotá S.A.
- Brunet. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Burke, W y Robertson, P (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Charles Norval Cofer. (1976). Psicología De La Motivación: Teoría E Investigación. México: Trillas.
- Chiavenato Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano, (5ta Edición). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Corral, S. y Pereña, J. Test CLA, Clima Laboral. Barcelona: Tea Ediciones S.A.
- D'Áncora, C. (1999). Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: CCS.
- Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. (2010). Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. España: Torre de Babel.
- Dilts, Robert (2004). Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Feldman, Robert (2001). Psicología con aplicaciones en países de habla hispana. (4ta. Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- Fernández, M. I. (2003). Oportunidades de mejora como herramienta del cambio: Implantación de un sistema de calidad en una miniresidencia. Revista Hospitalaria , 174.
- Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel (2002). Gobierno de personas en la empresa, (1ra Edición). Barcelona: Editorial Ariel.
- French, Wendell L. y Bell, Jr. , Cecil M. (1996). Desarrollo Organizacional, (5ta. Edición). México: Litografía Ingramex S.A. de C.V.
- Guizar Montúfar, Rafael (2004). Desarrollo Organizacional, (2da Edición). México: Editorial Mc.Graw Hill

- Landolfi, H. (2010). La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Buenos Aires: Dunken.
- Lázaro, A. y. (1987). Manual de orientación escolar y tutoría. Madrid: Narcea.
- Mondy R. , Wayne y Noe, Robert M (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Neil J. Salkind. (1997). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall Inc.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española (22.^a edición ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, Stephen (2008). Comportamiento Organizacional, 10ma Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1969). Process consultation. Its Role in Organization Development. Reading, MA: Addison – Wesley Company (2da Edición)
- Walton, R.E. (1969). Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third –Party Consultation. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, (4ta. Edición). México: Editorial McGraw Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.
- Zeus, Perry y Skiffington, Suzanne (2000). Guía completa de coaching en el trabajo. México: Editorial McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.V.

14.2 Internet

- Competitividad Industrial del Ecuador, El rendimiento Industrial del Ecuador, http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/2.htm (06/11/2010).
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica, Definen al sector alimenticio para primera transacción del SUCRE, <http://andes.info.ec/economia/definen-al-sector-alimenticio-para-primera-transaccion-del-sucre-21673.html> (06/11/2010).
- GRIKER ORGEMER, Que es Clima Organizacional?, <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/clima-laboral/articulo/clima-organizacional-cultura/1790/>. (07/11/2010)
- Soria Rigoberto, Emprendurismo, Cultura, Clima Y Comunicación Organizacional Y Su Aplicación A La Pequeña Y Mediana Empresa En La Zona Metropolitana De

Guadalajara, México, Alexis P. Gonçalves:
<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Por%20que%20investigar%20el%20clima%20organizacional.htm> (08/11/2010)

- Falcón Ernesto, Clima Organizacional en el aula, <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml> (08/11/2010)
- Navarro Rubén, Clima y Compromiso Organizacional, Gibson y Colbs : <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Medicion%20del%20clima%20Organizacional.htm>. (08/11/2010)
- Administración, Diseño Organizacional, http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/43.htm, (09/11/2010)
- Sánchez José, La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior, <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm>. (09/11/2010)
- Pauchard Héctor, Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos, <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>, (09/11/2010)
- Hernán María, Oportunidades de mejora como herramienta del cambio: Implantación de un sistema de calidad en una mini residencia, http://www.revistahospitalarias.org/info_2003/04_174_10.htm, (09/11/2010)
- Marketing Data Red, Diccionario, http://www.data-red.com/diccionario/marketing_directo.htm, (09/11/2010)
- Definición. de, Definición Método Inductivo, <http://definicion.de/metodo-inductivo/>, (10/11/2010)
- Organización y Gestión de Proyectos, Sostenibilidad, <http://www.escet.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS/curso%202005%202006%20para%20la%20web/7%205%20Viabilidad%20y%20sostenibilidad%20de%20proyectos.pdf>
- (02 de 07 de 2009). Obtenido de <http://desarrolloorganizacionalsol.blogspot.com/>
- PRISMA. (2011). Resumen de Organización. *El Prisma-Administración de Empresas*. Recuperado el 24 de 11 de 2011, de La Organización: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default.asp

14. 3 Trabajos Citados

- Andes. (6 de Noviembre de 2010). Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramérica. Recuperado el 17 de Marzo de 2011, de <http://andes.info.ec/2009-2011.php?p=21673>
- Andes. (22 de Diciembre de 2011). Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Recuperado el 16 de 01 de 2012, de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://andes.info.ec/2009-2011.php?p=123640>
- Anfitranet. (2008). Diseño Organizacional. Recuperado el 09 de 11 de 2010, de <http://es.scribd.com/doc/44034512/DISENO-ORGANIZACIONAL>
- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Beckhard, R. (1973). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.
- BENNIS (1996) citado por Capital Humano. (02 de 07 de 2009). Capital Humano. Recuperado el 12 de 12 de 2011, de Desarrollo Organizacional: <http://desarrolloorganizacionalsol.blogspot.com/>
- Blake y Mouton citado por S. Corral y J. Pereña. (2003). CLA. Madrid: Tea Ediciones S. A.
- Brow y Moberg (1990). citado por Juan Arevalo, 2. (s.f.).
- Cadoche es citado por Víctor Larios Osorio. (2011). RRPP.net. Recuperado el 15 de 12 de 2011, de COMO HACER UNA ENCUESTA?: <http://www.rrppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>
- CEDE, G. (22 de 02 de 2005). Clima Organizacional. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de <http://gpocede.blogcindario.com/2005/02/00001.html>
- Charles Norval Cofer. (1976). Psicología De La Motivación: Teoría E Investigación. México: Trillas.
- Crece Negocios. (2010). CreceNegocios.com. Recuperado el 18 de 01 de 2012, de La técnica de observación: <http://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>
- D'Áncora, C. (1999). Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: CCS.
- Davis y Newstrom citados por R. Feldman. (2001). Psicología con aplicaciones en países de habla hispana (4ta. Edición ed.). México: McGraw Hill.

- Definicion.de. (2010). Definición Método Inductivo. Recuperado el 10 de 11 de 2010, de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. (2010). Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. España: Torre de Babel.
- En referencia a French, W. L. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Litografía Ingramex S.A.
- En referencia a Guizar Rafael. (2004). Desarrollo Organizacional. México: Mc.Graw Hill.
- En referencia a Oswaldo Pelaes. (2010). Tesis Relación entre Clima Organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- En referencia a Pensamiento Imaginativo. (2009). Pensamiento Imaginativo. Recuperado el 19 de 01 de 2012, de Las 8 teorías más importantes sobre la motivación: <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
- F. Kerlinger. (2008). TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS. Recuperado el 15 de 01 de 2012, de <http://iyanu.blogspot.es/>
- Falcón Ernesto. (23 de 11 de 2005). Clima Organizacional en el aula. Recuperado el 8 de 11 de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Fernández, M. I. (2003). Oportunidades de mejora como herramienta del cambio: Implantación de un sistema de calidad en una miniresidencia. Revista Hospitalaria , 174.
- Flores, R. (03 de Diciembre de 2009). Snacks apuestan por tecnificar procesos. Diario Hoy , pág. 11.
- G. de la Garza citado por Capital Humano. (s.f.). Capital Humano. Recuperado el 18 de 11 de 2011, de Desarrollo Organizacional: <http://desarrolloorganizacionalsol.blogspot.com/>
- Gibson y Colbs (1987), c. p. (s.f.). Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado el 2 de 11 de 2010, de <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Medicion%20del%20clima%20Organizacional.htm>.

- Gonçalves, A. P. (8 de 11 de 2010). Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Recuperado el 5 de 12 de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Por%20que%20investigar%20el%20clima%20organizacional.htm>
- Guizar Rafael. (2004). DESARROLLO ORGANIZACIONAL. En G. Rafael, DESARROLLO ORGANIZACIONAL (2da. Edición ed., pág. 4). México: Mc Graw Hill.
- Hall (1996). citado por Juan Arevalo, 2. (s.f.).
- Harris citado por Capital Humano. (02 de 07 de 2009). Capital Humano. Recuperado el 19 de 11 de 2011, de <http://desarrolloorganizacional.blogspot.com/>
- Hernández y Coello (2002) citado por G. Hernández. (2007). La colaboración en proyectos de investigación-desarrollo en bioinformática, de la Dispersión a la Integración . Recuperado el 11 de 11 de 2010, de La técnica del Grupo Focal (Focus Group). Sus características: <http://www.eumed.net/libros/2009a/514/tecnica%20del%20Grupo%20Focal.htm>
- Herzberg citado por Juan Manuel de la Colina (2002). (s.f.). Gestipolis.com. Obtenido de Administración de recursos humanos: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina.htm>
- Huse y Cimmings (1985) citados por Horst Bussenius. (s.f.). Desarrollo Organizacional. Recuperado el 16 de 12 de 2011, de <http://www.slideshare.net/hbussenius/desarrollo-organizacional-386429>
- L French y Cecil Bell. (1995). Desarrollo Organizacional. México: Jr. Prentice Hall.
- Landolfi, H. (2010). La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Buenos Aires: Dunkin.
- Lázaro, A. y. (1987). Manual de orientación escolar y tutoría. Madrid: Narcea.
- Likert citado por Brunet. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Marketing Data Red. (2009). Marketing Data Red. Recuperado el 09 de 11 de 2010, de Diccionario de Marketing: http://www.data-red.com/diccionario/marketing_directo.htm
- Marquez (2001) citado por Luis Martinez. (s.f.). Clima Organizacional. Recuperado el 13 de 11 de 2011, de

http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion_de_la_Calidad/ClimaOrganizacional/ClimaOrganizacional_1.htm

- Neil J. Salkind. (1997). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall Inc.
- ONUDI. (2003). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Recuperado el 17 de Marzo de 2011, de <http://es.scribd.com/doc/56855686/ECUADOR>
- ORGEMER, G. (3 de 12 de 2007). Que es Clima Organizacional? Recuperado el 10 de Noviembre de 2010, de <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/clima-laboral/articulo/clima-organizacional-cultura/1790/>
- Rafael Guizar. (2004). DESARROLLO ORGANIZACIONAL (2da. Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Rafael Guizar, M. (2004). Desarrollo Organizacional. En R. Guizar, Desarrollo Organizacional (2da. Edición ed., págs. 6- 7). México: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española (22.^a edición ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Resumen de Organización en el PRISMA. (2011). El Prisma-Administración de Empresas. Recuperado el 24 de 11 de 2011, de La Organización: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default.asp
- Robbins (1999) citado por Articuloz. (s.f.). Artículos Informativos.com. Recuperado el 16 de 05 de 2011, de Cultura Organizacional DC: http://www.articulosinformativos.com/Cultura_Organizacional_DC-r1127146-DC.html
- Robbins (1999) citado por Carlos Mora. (s.f.). ArtículoZ. Recuperado el 15 de 12 de 2011, de El Estrés en el Comportamiento Organizacional: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-estres-en-el-comportamiento-organizacional-414414.html>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional (8va. Edición ed.). Prentice Hill.
- S. Corral y J. Pereña. (2003). CLA, Cuestionario para la evaluación del ambiente laboral en la empresa. Madrid: TEA EDICIONES, S.A.
- UCM, A. (01 de 06 de 2010). Universidad Católica de Maule. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de Escuela de Kinesiología:

http://www.kinesiologia.ucm.cl/geriatria/components/com_descargas/Archivos/Grupos%20Focales.pdf

- Valdez Rivera (1998) citado por José Sánchez. (s.f.). Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado el 11 de 09 de 2010, de La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior: <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm>
- W. G. Bennis es citado por Pauchard Héctor. (s.f.). Recuperado el 09 de 11 de 2010, de Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos: <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

15. ANEXOS

Anexo 1 Medios o Insumos

MEDIOS O INSUMOS			
RESULTADOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES O PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA ACTIVIDAD
1.- Proporcionar a la alta gerencia un instrumento de información que permita tomar decisiones con respecto al personal.	1.- Análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de las herramientas.	1.- Computador	1.- Consultor
		2.- Office 2007	
		3.- Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal	
		4.- Estudios sobre el tema	
		5.- Tabulaciones	
		6.- Tiempo	
		7.- Hojas papel bond	
	2.- Presentación de resultados a gerencia.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Directivos de Carlsnacks.
		2.- Informe para Gerencia	
		3.- Office 2007	
		4.- Tiempo	
		5.- Oficina	
		6.- Hojas papel bond	
	3.- Presentación del Plan de Interventoría en el área de oportunidad de mejora más vulnerable identificada con el Diagnóstico.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Directivos de Carlsnacks.
		2.- Office 2007	
		3.- Informe Plan de Interventoría	
		4.- Presentación Power Point	
		5.- Oficina	
		6.- Tiempo	
	4.- Concientización a la alta gerencia para que implementen el Plan de Interventoría para su mejoramiento organizacional.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Directivos de Carlsnacks.
		2.- Office 2008	
		3.- Presentación Power Point	
		4.- Oficina	
		5.- Tiempo	
		6.- Hojas papel bond	
2.- Reporte de la información procesada, obtenida de la aplicación de las herramientas.	1.- Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlsnacks Cia. Ltda. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Directivos de Carlsnacks. 3.- Personal Carlsnacks
		2.- Formato Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional	
		3.- Estudios sobre el tema	
		4.- Hojas papel bond con el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional	
		5.- Esferos	
		6.- Instalaciones para evaluar al personal	
		7.- Tiempo	
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
	2.- Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Directivos de Carlsnacks. 3.- Jefes de área de Carlsnacks
		2.- Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas	
		3.- Estudios sobre el tema	
		4.- Hojas papel bond con el formato de Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas	
		5.- Esfero	
		6.- Oficinas jefes y directivos.	
		7.- Tiempo	
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
	3.- Formato de observación del Clima Organizacional en Carlsnacks Cia. Ltda.. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	1.- Consultor.
		2.- Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas	
		3.- Estudios sobre el tema	
		4.- Hojas papel bond con el formato de observación del Clima Organizacional en carlsnacks Cia. Ltda.	
		5.- Esfero	
		6.- Instalaciones de la empresa donde trabaja el personal.	
		7.- Tiempo	
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
	4.- Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlsnacks Cia. Ltda. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Empleados seleccionados para el Grupo Focal.
		2.- Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlsnacks Cia. Ltda.	
		3.- Estudios sobre el tema	
		4.- Hojas papel bond con el formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlsnacks Cia. Ltda.	
		5.- Esferos	
		6.- Instalaciones para evaluar al personal	
		7.- Tiempo	
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	

MEDIOS O INSUMOS			
RESULTADOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES O PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA ACTIVIDAD
3.- Informe de las oportunidades de mejora.	1.- Obtención de las oportunidades de mejora de la organización por medio de los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico.	1.- Computador	1.- Consultor.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.	
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización	
		4.- Estudios sobre el tema	
		5.- Tiempo	
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
	2.- Realizar un Informe donde se detallen las oportunidades de mejora de la organización, para poder ver cual es la que necesitaría la Interventoría por ser la mas vulnerable.	1.- Computador	1.- Consultor.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.	
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización	
		4.- Estudios sobre el tema	
		5.- Tiempo	
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
4.- Informe de las Fortalezas Organizacionales.	1.- Obtención de los puntos más fuertes que tiene la organización por medio de los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico.	1.- Computador	1.- Consultor.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.	
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización	
		4.- Estudios sobre el tema	
		5.- Tiempo	
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
	2.- Realizar un Informe donde se detallen las fortalezas que tiene la organización.	1.- Computador	1.- Consultor.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.	
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización	
		4.- Estudios sobre el tema	
		5.- Tiempo	
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.	
5.- Plan de Interventoría	1.- Identificar la mayor oportunidad de mejora que tiene la organización para que con la decisión de la gerencia se pueda intervenir para que se convierta en fortaleza.	1.- Computador	1.- Consultor. 2.- Directivos de Carlisnacks.
		2.- Informe para Gerencia	
		3.- Office 2007	
		4.- Tiempo	
		5.- Oficina	
		6.- Hojas papel bond	
	2.- Diseño del Plan de Interventoría en la mayor oportunidad de mejora detectada.	1.- Computador	1.- Consultor
		2.- Office 2007	
		3.- Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal	
		4.- Estudios sobre el tema	
		5.- Tabulaciones	
		6.- Tiempo	
		7.- Hojas papel bond	

Anexo 2 Costos - Presupuestos

Se debe identificar dos tipos de costos o presupuestos que llevará la ejecución del Proyecto:

1era.- Costo por Actividad y 2do.- Costos Totales.

Costos por Actividad

PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD		
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
1.- Análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de las herramientas.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Office 2007	\$300.00
	3.- Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal	\$146.40
	4.- Estudios sobre el tema (Libros y copias)	\$200.00
	5.- Tabulaciones (Horas demoradas en elaboración 96 horas x \$1.22 x Hora) =	\$117.12
	6.- Tiempo para elaborar cada herramienta (Horas demoradas en elaboración 180 horas x \$1.22 x Hora)	\$219.60
	7.- Hojas papel bond (2 resmas de \$3.80 c/u)	\$7.60
	TOTAL	\$1,790.72
2.- Presentación de resultados a gerencia.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Informe para Gerencia (Horas demoradas en elaboración 108 horas x \$1.22 x Hora) =	\$131.76
	3.- Office 2007	\$300.00
	4.- Oficina (Tiempo prestado para la presentación = 4 horas, valor x hora \$1.22)	\$4.88
	5.- Hojas papel bond (20 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.60
	TOTAL	\$1,237.24
3.- Presentación del Plan de Interventoría en el área de oportunidad de mejora más vulnerable identificada con el Diagnóstico.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Office 2007	\$300.00
	3.- Informe Plan de Interventoría (Horas demoradas en elaboración 60 horas x \$1.22 x Hora) =	\$73.20
	4.- Oficina (Tiempo prestado para la presentación = 1 hora, valor x hora \$1.22)	\$1.22
	5.- Hojas papel bond (20 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.60
	TOTAL	\$1,175.02
4.- Concientización a la alta gerencia para que implementen el Plan de Interventoría para su mejoramiento organizacional.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Office 2007	\$300.00
	3.- Oficina (Tiempo prestado para la conversación y concientización = 1 hora, valor x hora \$1.22)	\$1.22
	4.- Hojas papel bond (5 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.15
	TOTAL	\$1,101.37

PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD		
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
1.- Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlisnacks Cia. Ltda. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador 2.- Formato Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional (Horas demoradas en elaboración 36 horas x \$1.22 x Hora) = 3.- Estudios sobre el tema (Libros y copias) 4.- Hojas papel bond con el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional (Copias 178 x \$0,03) = 5.- Esferos (100 esferos x \$0.90 c/u) = 6.- Instalaciones para evaluar al personal (Tiempo prestado para las evaluaciones = 12 horas, valor x hora \$1.22)	\$800.00 \$43.92 \$200.00 \$5.34 \$90.00 \$14.64
	TOTAL	\$1,153.90
2.- Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador 2.- Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas (Horas demoradas en elaboración 24 horas x \$1.22 x Hora) = 3.- Estudios sobre el tema (Libros y copias) 4.- Hojas papel bond con el formato de Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas (Copias 10 x \$0,03) = 5.- Esferos (10 esferos x \$0.90 c/u) = 6.- Oficinas jefes y directivos. (Tiempo prestado para la entrevista = 1 hora x 10 jefes o directivos, valor x hora \$1.22)	\$800.00 \$29.28 \$200.00 \$0.30 \$9.00 \$12.20
	TOTAL	\$1,050.78
3.- Formato de observación del Clima Organizacional en Carlisnacks Cia. Ltda.. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador 2.- Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas (Horas demoradas en elaboración 36 horas x \$1.22 x Hora) = 3.- Estudios sobre el tema (Libros y copias) 4.- Hojas papel bond con el formato de observación del Clima Organizacional en carlisnacks Cia. Ltda. (Copias 1 x \$0,03) = 5.- Esfero (1 esferos x \$0.90 c/u) = 6.- Instalaciones de la empresa donde trabaja el personal. 7.- Tiempo (Tiempo de observación = 8 horas, valor x hora \$1.22)	\$800.00 \$43.92 \$200.00 \$0.03 \$0.90 \$0.00 \$9.76
	TOTAL	\$1,054.61
4.- Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cia. Ltda. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador 2.- Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cia. Ltda. (Horas demoradas en elaboración 24 horas x \$1.22 x Hora) = 3.- Estudios sobre el tema (Libros y copias) 4.- Hojas papel bond con el formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cia. Ltda. (Copias 2 x \$0,03) = 5.- Esferos (2 esferos x \$0.90 c/u) = 6.- Instalaciones para evaluar al personal (Tiempo prestado para las evaluaciones = 4 horas, valor x hora \$1.22)	\$800.00 \$29.28 \$200.00 \$0.06 \$1.80 \$4.88
	TOTAL	\$1,036.02

PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD		
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
1.- Obtención de las oportunidades de mejora de la organización por medio de los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico. (Horas demoradas en elaboración 6 horas x \$1.22 x Hora)	\$7.32
	3.- Informe oportunidades de mejora en la organización (Horas demoradas en elaboración 2 horas x \$1.22 x Hora)	\$2.44
	4.- Estudios sobre el tema (Libros y copias)	\$50.00
	5.- Hojas papel bond (5 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.15
	TOTAL	\$859.91
2.- Realizar un Informe donde se detallen las oportunidades de mejora de la organización, para poder ver cual es la que necesitaría la Interventoría por ser la mas vulnerable.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico. (Horas demoradas en elaboración 6 horas x \$1.22 x Hora)	\$7.32
	3.- Informe oportunidades de mejora en la organización (Horas demoradas en elaboración 2 horas x \$1.22 x Hora)	\$2.44
	4.- Estudios sobre el tema (Libros y copias)	\$50.00
	5.- Hojas papel bond (5 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.15
	TOTAL	\$859.91
1.- Obtención de los puntos más fuertes que tiene la organización por medio de los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico. (Horas demoradas en elaboración 6 horas x \$1.22 x Hora)	\$7.32
	3.- Informe oportunidades de mejora en la organización (Horas demoradas en elaboración 2 horas x \$1.22 x Hora)	\$2.44
	4.- Estudios sobre el tema (Libros y copias)	\$50.00
	5.- Hojas papel bond (5 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.15
	TOTAL	\$859.91
2.- Realizar un Informe donde se detallen las fortalezas que tiene la organización.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico. (Horas demoradas en elaboración 6 horas x \$1.22 x Hora)	\$7.32
	3.- Informe oportunidades de mejora en la organización (Horas demoradas en elaboración 2 horas x \$1.22 x Hora)	\$2.44
	4.- Estudios sobre el tema (Libros y copias)	\$50.00
	5.- Hojas papel bond (5 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.15
	TOTAL	\$859.91
1.- Identificar la mayor oportunidad de mejora que tiene la organización para que con la decisión de la gerencia se pueda intervenir para que se convierta en fortaleza.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Informe para Gerencia (Horas demoradas en elaboración 48 horas x \$1.22 x Hora) =	\$58.56
	3.- Office 2007	\$300.00
	4.- Tiempo (Horas demoradas en elaboración 16 horas x \$1.22 x Hora)	\$19.52
	5.- Oficina (Tiempo prestado para comprometer a gerencia = 2 horas, valor x hora \$1.22)	\$2.44
	6.- Hojas papel bond (30 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.90
	TOTAL	\$1,181.42
2.- Diseño del Plan de Interventoría en la mayor oportunidad de mejora detectada.	1.- Computador	\$800.00
	2.- Office 2007	\$300.00
	3.- Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal	\$146.40
	4.- Estudios sobre el tema (Libros y copias)	\$100.00
	5.- Tabulaciones (Horas demoradas en elaboración 96 horas x \$1.22 x Hora) =	\$117.12
	6.- Tiempo (Tiempo diseño Plan de Interventoría = 36 horas, valor x hora \$1.22)	\$43.92
	7.- Hojas papel bond (30 hojas a \$0,03 c/u)	\$0.90
	TOTAL	\$1,508.34

Costos Totales

COSTOS TOTALES	
ITEMS	COSTOS
Computador	\$800.00
Esferos	\$90.00
Estudios sobre el tema	\$600.00
Hojas papel bond	\$7.60
Hojas papel bond con el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional	\$5.34
Hojas papel bond con el formato de Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas	\$0.30
Hojas papel bond con el formato de observación del Clima Organizacional en carlisnacks Cia. Ltda.	\$0.03
Hojas papel bond con el formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlisnacks Cia. Ltda.	\$0.06
Tiempo Instalaciones y oficinas para evaluar al personal	\$41.48
Office 2007 (Licencia)	\$300.00
Tabulaciones	\$117.12
Tiempo elaboración Informes, análisis y herramientas	\$744.20
TOTAL	\$2,706.13

Anexo 3 Precondiciones

Objetivos del Proyecto	Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones
OBJETIVO GENERAL	1.- Análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de las herramientas.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.790.72	1.- Tener conocimientos sobre el tema y como diseñar las herramientas. 2.- Tener los equipos necesarios (Computador, Office 2007, etc.) 3.- Tener las herramientas de diagnóstico: Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal.
		2.- Office 2007		
		3.- Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal		
		4.- Estudios sobre el tema		
		5.- Tabulaciones		
		6.- Tiempo		
		7.- Hojas papel bond		
	2.- Presentación de resultados a gerencia.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.237.24	1.- Recolectar la información de todo el personal para poderla tabular. 2.- Realizar el informe para reunirse con gerencia y con este tomar las medidas necesarias para el mejoramiento.
		2.- Informe para Gerencia		
		3.- Office 2007		
		4.- Tiempo		
		5.- Oficina		
		6.- Hojas papel bond		
	3.- Presentación del Plan de Interventoría en el área de oportunidad de mejora más vulnerable identificada con el Diagnóstico.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.175.02	1.- Realizar un análisis con los resultados obtenidos mediante las herramientas para detectar el área de mejora y así poder realizar el Plan de Interventoría en ésta. 2.- Construir un Plan de Interventoría para apoyar el mejoramiento de la organización.
		2.- Office 2007		
		3.- Informe Plan de Interventoría		
		4.- Presentación Power Point		
		5.- Oficina		
		6.- Tiempo		
		7.- Hojas papel bond		
	4.- Concientización a la alta gerencia para que implementen el Plan de Interventoría para su mejoramiento organizacional.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.101.37	1.- Tener los resultados claros para que se pueda concientizar a la alta gerencia de la importancia del cambio en ese punto. 2.- Hacer un informe claro y puntualizado de que hay que mejorar y como se va a hacer para logra esto.
		2.- Office 2007		
		3.- Presentación Power Point		
		4.- Oficina		
		5.- Tiempo		
		6.- Hojas papel bond		
O. ESPECIFICO 1	1.- Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional en Carlsnacks Cia. Ltda. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.153.90	1.- Conocer el tema y modelos como se han realizado. 2.- Seleccionar las variables que se medirán en el Cuestionario. 3.- Citar al grupo a ser evaluado.
		2.- Formato Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional		
		3.- Estudios sobre el tema		
		4.- Hojas papel bond con el Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional		
		5.- Esferos		
		6.- Instalaciones para evaluar al personal		
		7.- Tiempo		
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
	2.- Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.050.78	1.- Conocer el tema y modelos como se han realizado. 2.- Diseñar las preguntas para los entrevistados basándonos en las variables que se van a estudiar. 3.- Coordinar citas con los jefes y directivos para las entrevistas.
		2.- Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas		
		3.- Estudios sobre el tema		
		4.- Hojas papel bond con el formato de Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas		
		5.- Esfero		
		6.- Oficinas jefes y directivos.		
		7.- Tiempo		
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
	3.- Formato de observación del Clima Organizacional en Carlsnacks Cia. Ltda.. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.054.61	1.- Conocer el tema y modelos como se han realizado. 2.- Realizar el formato con las variables seleccionadas que van a ser observadas. 3.- Pedir permisos para poder estar en la organización por el tiempo necesario para la observación.
		2.- Formato Entrevista para evaluar el Clima Organizacional a Directivos y Jefaturas		
		3.- Estudios sobre el tema		
		4.- Hojas papel bond con el formato de observación del Clima Organizacional en carlsnacks Cia. Ltda.		
		5.- Esfero		
		6.- Instalaciones de la empresa donde trabaja el personal.		
		7.- Tiempo		
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
	4.- Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlsnacks Cia. Ltda. Y análisis de datos obtenidos con ésta herramienta.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.036.02	1.- Conocer el tema y modelos como se han realizado. 2.- Diseñar el proceso del Grupo Focal y sus preguntas basándose en las variables seleccionadas. 3.- Citar al grupo a ser evaluado.
		2.- Formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlsnacks Cia. Ltda.		
		3.- Estudios sobre el tema		
		4.- Hojas papel bond con el formato Proceso de Análisis del Grupo Focal en Carlsnacks Cia. Ltda.		
		5.- Esferos		
		6.- Instalaciones para evaluar al personal		
		7.- Tiempo		
		8.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		

Objetivos del Proyecto	Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones
O. ESPECIFICO 2	1.- Obtención de las oportunidades de mejora de la organización por medio de los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 859.91	1.- Recolectar los resultados por medio de las herramientas. 2.- Tabular los datos. 3.- Identificar las oportunidades de mejora de la organización.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.		
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización		
		4.- Estudios sobre el tema		
		5.- Tiempo		
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
	2.- Realizar un Informe donde se detallen las oportunidades de mejora de la organización, para poder ver cual es la que necesitaría la Interventoría por ser la mas vulnerable.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 859.91	1.- Realizar un análisis con los resultados obtenidos mediante las herramientas. 2.- Construir un informe donde se muestre los resultados y las oportunidades de mejora.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.		
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización		
		4.- Estudios sobre el tema		
		5.- Tiempo		
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
O. ESPECIFICO 3	1.- Obtención de los puntos más fuertes que tiene la organización por medio de los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 859.91	1.- Recolectar los resultados por medio de las herramientas. 2.- Tabular los datos. 3.- Identificar las fortalezas de la organización.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.		
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización		
		4.- Estudios sobre el tema		
		5.- Tiempo		
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
	2.- Realizar un Informe donde se detallen las fortalezas que tiene la organización.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 859.91	1.- Realizar un análisis con los resultados obtenidos mediante las herramientas. 2.- Construir un informe donde se brinde a la organización sus fortalezas.
		2.- Resultados de los datos obtenidos con las herramientas de Diagnóstico.		
		3.- Informe oportunidades de mejora en la organización		
		4.- Estudios sobre el tema		
		5.- Tiempo		
		6.- Fondos para hojas, impresiones y esfero.		
O. ESPECIFICO 4	1.- Identificar la mayor oportunidad de mejora que tiene la organización para que con la decisión de la gerencia se pueda intervenir para que se convierta en fortaleza.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.181.42	1.- Analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de las herramientas de diagnóstico. 2.- Seleccionar el área humana donde se necesite intervenir.
		2.- Informe para Gerencia		
		3.- Office 2007		
		4.- Tiempo		
		5.- Oficina		
		6.- Hojas papel bond		
	2.- Diseño del Plan de Interventoría en la mayor oportunidad de mejora detectada.	1.- Computador	TOTAL COSTO INSUMOS: \$ 1.508.34	1.- Conocer el tema y modelos que se han realizado. 3.- Tener el análisis de los resultados. 3.- Diseño del Plan de Interventoría en el área a intervenir.
		2.- Office 2007		
		3.- Cuestionario, Entrevista, Observación y Grupo Focal		
		4.- Estudios sobre el tema		
		5.- Tabulaciones		
		6.- Tiempo		
		7.- Hojas papel bond		

CRONOGRAMA																											
TIEMPO	NOVIEMBRE			DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
ACTIVIDADES	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana
1. Entrega de Plan	X																										
2.- Entrega Corrección Plan		X	X																								
3. Entrevistas. Realización, toma y tabulación de encuesta. Grupos focales.				X	X	X	X	X	X	X	X																
4. Elaboración 1. Capitulo (Información Clima Laboral, Herramientas y Fundamentos interventoría)												X	X	X	X												
5. Elaboración 2. Capitulo (Análisis de Datos obtenidos)																X	X	X	X								
6. Entrega de capítulos al Lector																				X	X						
7. Elaboración 3. Capitulo (Diseño de Interventoría)																				X	X	X	X				
8. Entrega de capítulos al Lector																						X					
9. Conclusiones y Recomendaciones																								X	X		
10. Anexos																									X		
11. Elaboración de informe final para corrección																										X	
12. Entrega informe final hecho correcciones																											X

Anexo 5 CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CARLISNACKS CIA. LTDA.

AYÚDENOS A MEJORAR

Le pedimos que nos dedique unos minutos para completar esta encuesta anónima, la información que nos entregue será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción de nuestros empleados.

SEXO: MASCULINO FEMENINO CIUDAD: QUITO GUAYAQUIL CUENCA
 ÁREA A LA QUE PERTENECE: PLANTA ADMINISTRACIÓN COMERCIALIZACIÓN
 CARGO QUE OCUPA: DIRECTIVO ADMINISTRATIVO OPERARIO
 TIEMPO EN LA EMPRESA: Menos de un año De 1 a 5 años De 5 a 8 años Más de 8 años

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada pregunta y marque su respuesta con una X, la encuesta dura 10 minutos aproximadamente.
Las puntuaciones equivalen a MB= Muy Bien/ Muy Bueno(a), B= Bien/ Bueno(a), R= Regular, y M= Mal/ Malo(a)

PUNTUACIONES

ORGANIZACIÓN		MB	B	R	M
1	Los Objetivos, Misión y Visión de la Empresa los conozco:				
2	Conoce el organigrama de la empresa en que medida?				
3	Cómo se siente en la empresa?				
4	Las disposiciones de la empresa frente al personal en su forma de comprenderlas son				
5	El contacto de los directivos de la empresa con el personal es:				
6	Como percibo la organización en la empresa?				
IMPLICACIÓN		MB	B	R	M
7	La apertura para que el personal opine o sugiera algo para bienestar de la empresa es:				
8	Cómo se siguen las normas y procesos establecidos en el trabajo?				
9	Mi apoyo con iniciativas al trabajo es:				
10	Cómo es el apoyo del área a la que pertenezco en los proyectos nuevos?				
11	La aceptación de los jefes de la opinión del personal es:				
12	El sentir que mi trabajo ayuda a que la empresa crezca me hace sentir:				
INNOVACIÓN		MB	B	R	M
13	Cómo me siento con la realización de mis actividades?				
14	Las cosas que hago diferente para mejorar mi trabajo me dan resultados:				
15	Cómo siento que están los procedimientos de trabajo usados en la empresa?				
16	Los cambios en la forma de trabajar considero que para la empresa serían:				
17	Cuando el empleado da sugerencias a su jefe inmediato estas son aceptadas por el:				
18	La libertad que tengo para organizar y ordenar mi trabajo es:				

INFORMACIÓN		MB	B	R	M
19	El tiempo con el que me dan la información para realizar mi trabajo es:				
20	La calidad de información que me llega es:				
21	Creo que mis jefes y supervisores están informados?				
22	La importancia que le doy a los chismes es:				
23	Mi conocimiento de a donde dirigirme cuando necesito alguna información es:				
24	La disponibilidad de la información en cada área es:				
AUTORREALIZACIÓN		MB	B	R	M
25	La consideración que tengo en la organización es:				
26	Siento que la empresa me considera un trabajador:				
27	Los jefes conocen mi forma de trabajo?				
28	Cómo me siento dentro del grupo de trabajo?				
29	Cómo percibo que es el respeto de mis superiores y compañeros conmigo?				
30	Creo que hacer mi trabajo es:				
CONDICIONES		MB	B	R	M
31	La dotación de equipos que se me ha dado para trabajar es:				
32	Siento que las condiciones para trabajar son:				
33	Siento que el sueldo que recibo por las responsabilidades que tengo en mi trabajo es:				
34	El acoplamiento a los cambios en la empresa es:				
35	Siento que mi grupo de trabajo es:				
36	Los beneficios que tengo por parte de la empresa son:				
RELACIONES		MB	B	R	M
37	La comunicación entre jefes y empleados es:				
38	La ayuda que me dan mis superiores es:				
39	El grado de amistad que se vive en la empresa es:				
40	Siento que la ayuda que doy a mis compañeros es vista por ellos:				
41	Que los jefes sean estrictos con mis errores es:				
42	Los superiores fomentan la unión del grupo:				
DIRECCIÓN		MB	B	R	M
43	El interés de los directivos por los resultados del personal en la empresa es:				
44	La planificación con antelación en los trabajos en la empresa es:				
45	Cómo es el trato que da la dirección al personal?				
46	Las disposiciones que dan los jefes para evitar los problemas son:				
47	La facilidad que dan los jefes para la realización del trabajo es:				
48	La opinión que da el personal para solucionar las fallas es tomada por la dirección:				
COMENTARIO PERSONAL					
49	Considera que la empresa debe mejorar en:				

Anexo 6 ENTREVISTA

ENTREVISTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL A DIRECTIVOS Y JEFATURAS			
NOMBRE: _____			
CARGO: _____			
TIEMPO EN LA EMPRESA: _____			
AREA A LA QUE PERTENECE: _____			
CARGOS QUE SUPERVISA: _____			
PUNTUACIONES			
ORGANIZACIÓN:	SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1 Conoce el personal la Misión, Visión y Objetivos de la empresa?			
2 Considera que su personal sabe que hacer en su puesto de trabajo?			
3 Está satisfecho con la organización de su empresa?			
IMPLICACIÓN:	SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1 Considera que existe apoyo de todas las áreas frente a nuevos proyectos?			
2 Siente que su personal está comprometido a alcanzar las metas propuestas?			
3 Acepta usted las sugerencias de sus subalternos?			
INNOVACIÓN:	SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1 Percibe que su personal está contento con las actividades que realiza?			
2 Considera que su personal a cargo aporta con ideas para mejorar el trabajo?			
3 Siente que la empresa está abierta a cambios que le permitan mejorar?			
INFORMACIÓN:	SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1 Considera adecuado el tiempo con el que se le da las disposiciones al personal?			
2 Percibe que su personal siente que usted tiene la información correcta?			
3 La información en la empresa está en manos de todos?			

AUTORREALIZACIÓN:		SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1	Considera que su personal se siente motivado?			
2	Percibe que existe respeto entre los empleados?			
3	Siente que el personal a su cargo percibe que su trabajo es valioso?			
CONDICIONES:		SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1	Considera que el personal tiene todo el material e implementos que necesita para realizar su trabajo?			
2	Considera que el sueldo que reciben es competitivo frente a las otras empresas?			
3	Se deben mejorar las condiciones de trabajo?			
RELACIONES:		SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1	Existe buena comunicación dentro de la empresa?			
2	La relación entre jefes y subordinados es positiva?			
3	Las disposiciones a seguir por parte de las jefaturas en la empresa son claras?			
DIRECCIÓN:		SI	NO	COMENTARIOS (POR QUÉ?)
1	Siente que existe una planificación para conseguir las metas trazadas en la organización?			
2	Hay un buen grado de entendimiento con sus subalternos?			
3	Cuando tiene una gran demanda de trabajo delega la realización de sus funciones a sus subordinados?			

Anexo 7 GRUPO FOCAL

PROCESO DE ANALISIS DEL GRUPO FOCAL EN CARLISNACKS CIA. LTDA.				
FECHA DEL GRUPO FOCAL: _____				
LUGAR DEL GRUPO FOCAL: _____				
DURACIÓN: _____				
TEMA: Diagnóstico de Clima Organizacional mediante la aplicación de la herramienta del Grupo Focal, analizando las variables: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.				
NUMERO DE PARTICIPANTES: PLANTA _____ ADMINISTRACION _____ COMERCIALIZACIÓN _____				
NOMBRE DEL MODERADOR: _____				
INSTRUCCIÓN: En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista. Favor responder con su opinión personal aunque difiera con la de sus compañeros.				
Preguntas:				
1.- Que piensa de la Organización que se vive en la empresa, cuales cree que son los puntos más débiles de ésta y en que podría mejorar?				
2.- Como ve la Implicación del personal en la empresa, cuales cree que son los puntos más débiles y en que debería mejorar?				
3.- Cree que hay oportunidad de Innovación en la organización, cuales cree que son los puntos más difíciles cuando se trata de innovar y en que podría mejorar?				

Anexo 8 OBSERVACIÓN

FORMATO DE OBSERVACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CARLISNACKS CIA LTDA			
FECHA: _____			
OBSERVADOR: _____			
EMPRESA OBSERVADA: _____			
Instrucciones: En el formato siguiente registre todo lo que observe en las dimensiones (Se encuentra su concepto debajo de cada una) de la empresa: espacios físicos, personas, procesos, etc.			
ORGANIZACIÓN (Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.)			
1			
2			
3			
4			
INNOVACIÓN (Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado, que se perciben en la organización.)			
1			
2			
3			
4			
INFORMACIÓN (Los trabajadores expresan su opinión sobre el nivel de información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada, o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.)			
1			
2			
3			
4			
CONDICIONES (En esta escala se analizan las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.)			
1			
2			
3			
4			
AUTORREALIZACIÓN (Las personas indicarán hasta que punto su trabajo en la empresa es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.)			
1			
2			
3			
4			
IMPLICACIÓN (Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.)			
1			
2			
3			
4			
RELACIONES (Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no sólo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.)			
1			
2			
3			
4			

DIRECCIÓN				
(Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.)				
1				
2				
3				
4				
COMENTARIOS OBSERVADOR				

Anexo 9 Tabulaciones.

Resultados del Cuestionario:

A continuación se presentará los datos obtenidos de la tabulación por CARGO y por TIEMPO EN LA EMPRESA y el análisis de cada uno de ellos:

1.- *Puntuaciones por cada dimensión por cada CARGO.*- En el siguiente gráfico se observa por medio de columnas las puntuaciones Muy buena, Buena, Regular y Mala obtenidas en cada una de las dimensiones Autorrealización, Condiciones, Dirección, Implicación, Información, Innovación, Organización y Relaciones, en la empresa hay 30 personas en Cargo Administrativo; 3 personas en Cargo Directivo y 145 en Cargo de Operario.

Administrativo:

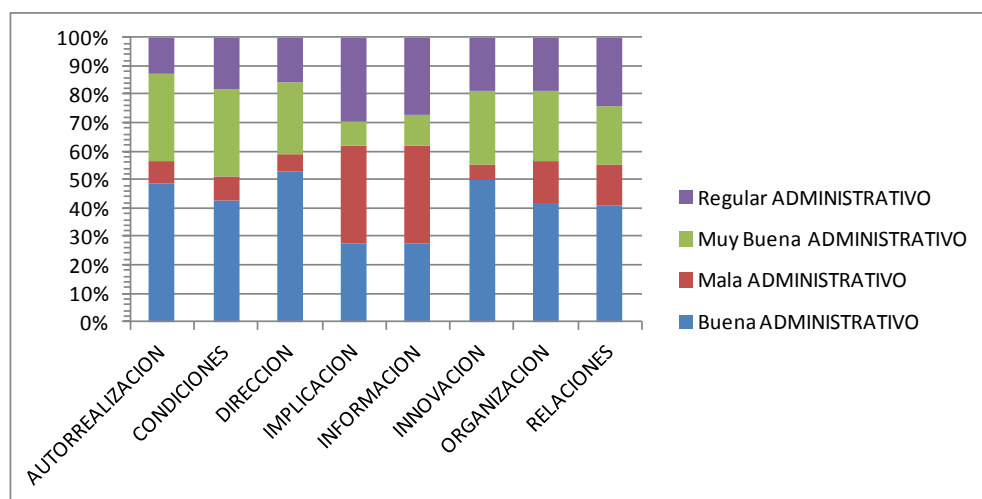


Gráfico 1 Puntuaciones por cada dimensión por cada área ADMINISTRACIÓN

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Directivo:

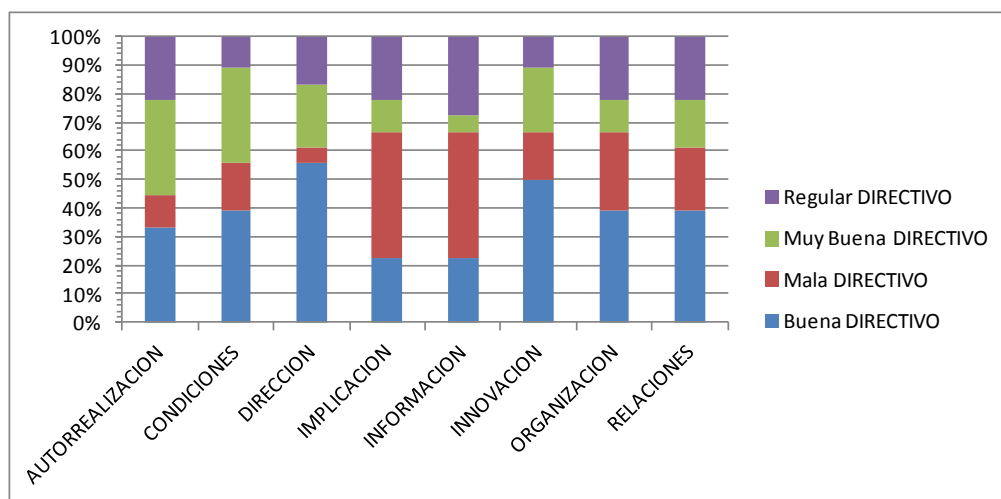


Gráfico 2 Puntuaciones por cada dimensión por cada área COMERCIALIZACIÓN

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Operario:

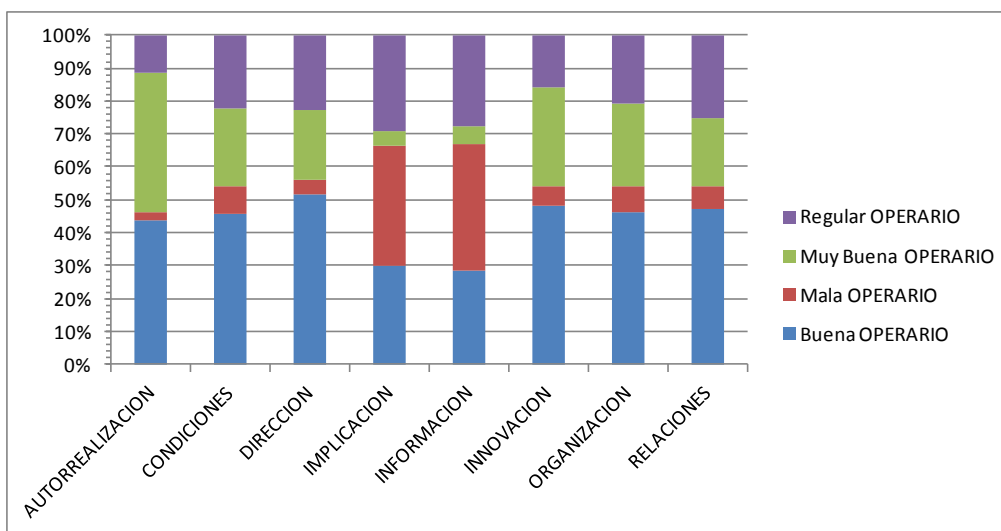


Gráfico 3 Puntuaciones por cada dimensión por cada área PLANTA

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Análisis Gráficos 1, 2 y 3: Se puede observar que las puntuaciones en su mayoría están en promedio bajo en las diferentes Áreas de la empresa, sugiriendo que se debe intervenir en

varias dimensiones siendo las más vulnerables por tener puntaje más alto en la respuesta MALO, **Información** e **Implicación** Mientras que las fortalezas de la organización donde también hay que trabajar porque están en Buenas, pero después de superar las oportunidades de mejora son: **Dirección** e **Innovación**. Además podemos observar que quienes poseen peor información son la gente de Planta la misma que no se siente parte de la empresa y por ende no se compromete con la misma.

2.- *Puntuaciones por cada dimensión por TIEMPO EN LA EMPRESA.*- En el siguiente gráfico se observa por medio de columnas las puntuaciones Muy buena, Buena, Regular y Mala obtenidas en cada una de las dimensiones Autorrealización, Condiciones, Dirección, Implicación, Información, Innovación, Organización y Relaciones, en la empresa hay 14 personas que están menos de un año, 103 personas que están entre 1 y 5 años, 31 que están entre 5 y 8 años; y 30 personas que están más de 8 años.

Menos de un año:

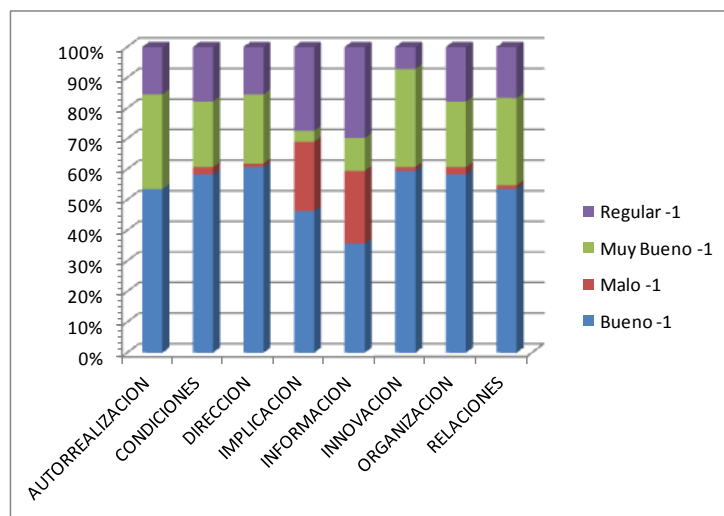


Gráfico 4 Puntuaciones por cada dimensión por Tiempo en la Empresa – 1 año

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Entre 1 y 5 años:

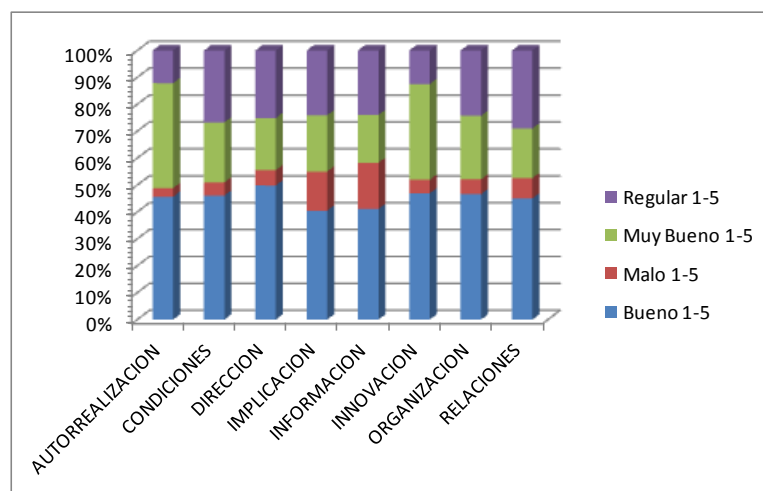


Gráfico 5 Puntuaciones por cada dimensión por Tiempo en la Empresa entre 1 – 5 años.

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Entre 5 y 8 Años:

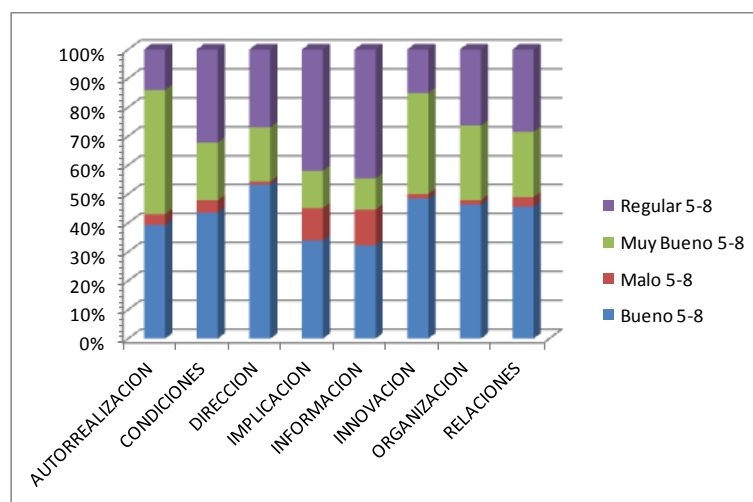


Gráfico 6 Puntuaciones por cada dimensión por Tiempo en la Empresa entre 5 – 8 años

Fuente: Tabulación Cuestionario

Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Más de 8 años:

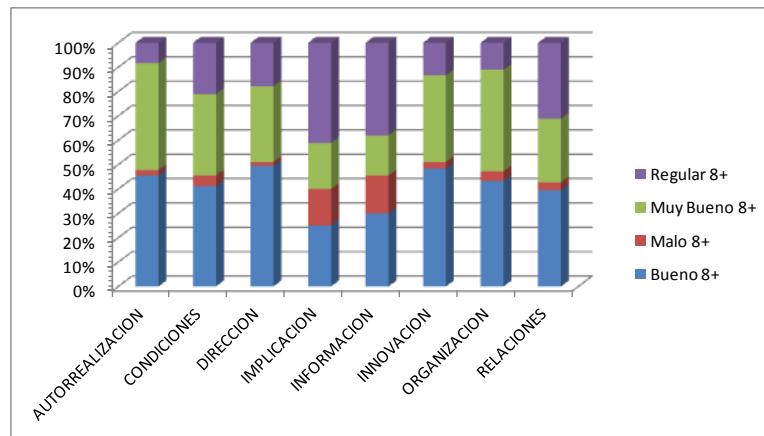


Gráfico 7 Puntuaciones por cada dimensión por Tiempo en la Empresa + 8 años

Fuente: Tabulación Cuestionario

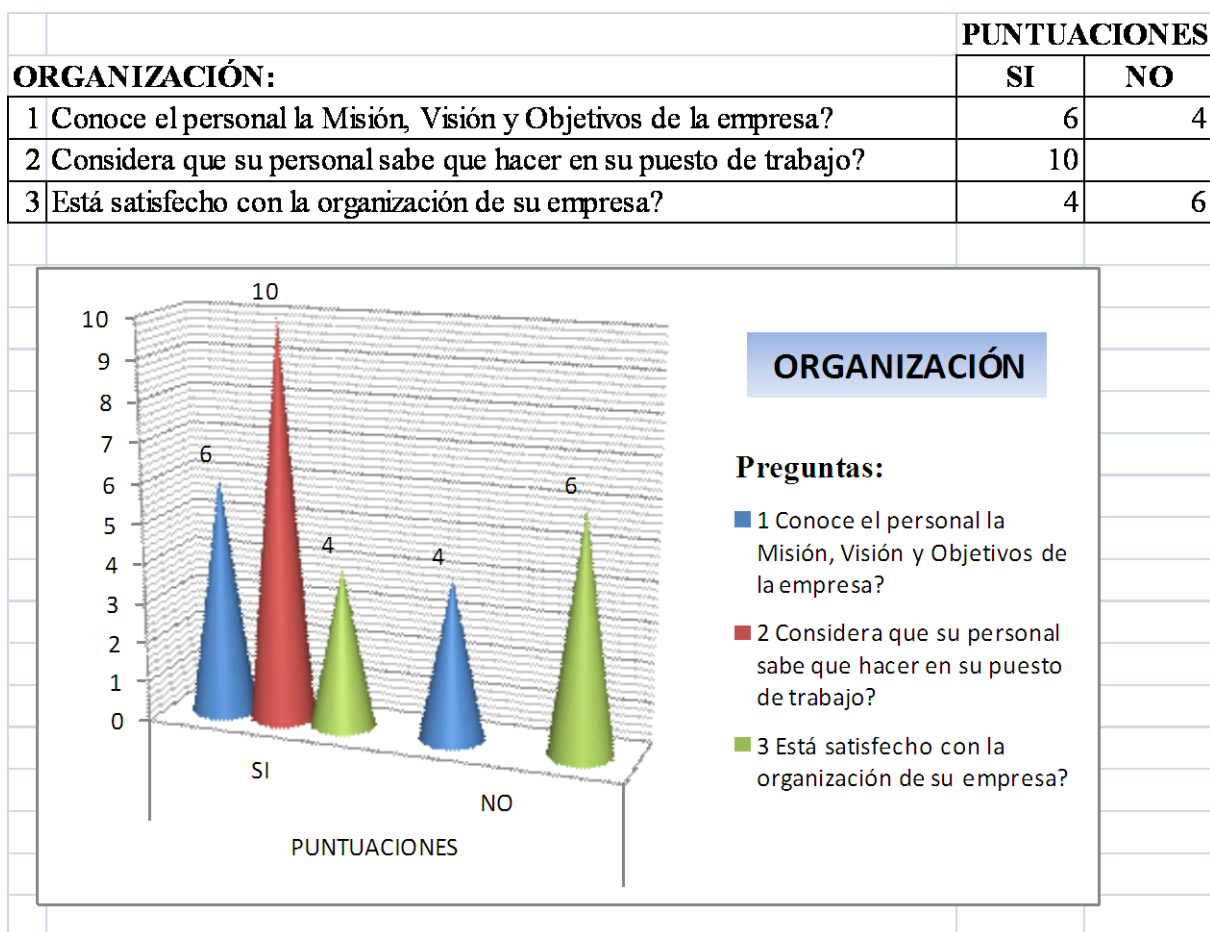
Autor: Juan Pablo Cevallos R.

Análisis Gráficos 4, 5, 6 y 7: Se puede observar que las puntuaciones en su mayoría están en promedio bajo de acuerdo al tiempo del personal en la empresa, sugiriendo que se debe intervenir en varias dimensiones siendo las más vulnerables por tener puntaje más alto en la respuesta MALO, **Información** e **Implicación** Mientras que las fortalezas de la organización donde también hay que trabajar porque están en Buenas, pero después de superar las oportunidades de mejora son: **Dirección** e **Innovación**. Se puede observar también que hay poca rotación de personal debido a que encontramos la mayor parte de empleados en el grupo de 1 a 5 años, dejando ver que el problema de la empresa no es prioritariamente el sueldo o la empresa propiamente dicha.

Resultados de la Entrevista:

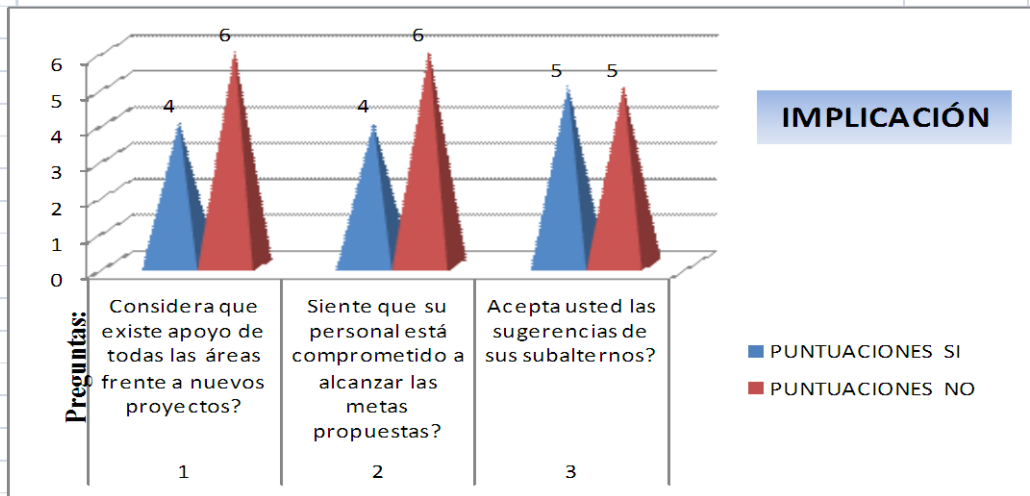
A continuación se presentará los datos obtenidos de la tabulación de la entrevista a los 7 jefes de área: Contador General, Contador de Costos, Jefe de Bodega de Materia Prima, Jefe de Bodega Producto Terminado, Jefe de Planta, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Mantenimiento; y a los 3 directivos Gerente Administrativo Financiero que también ocupa el cargo de Gerente General; Gerente de Producción que ocupa también el cargo de Presidente; y el Gerente de Comercialización.

1.- Puntuaciones dimensión Organización:



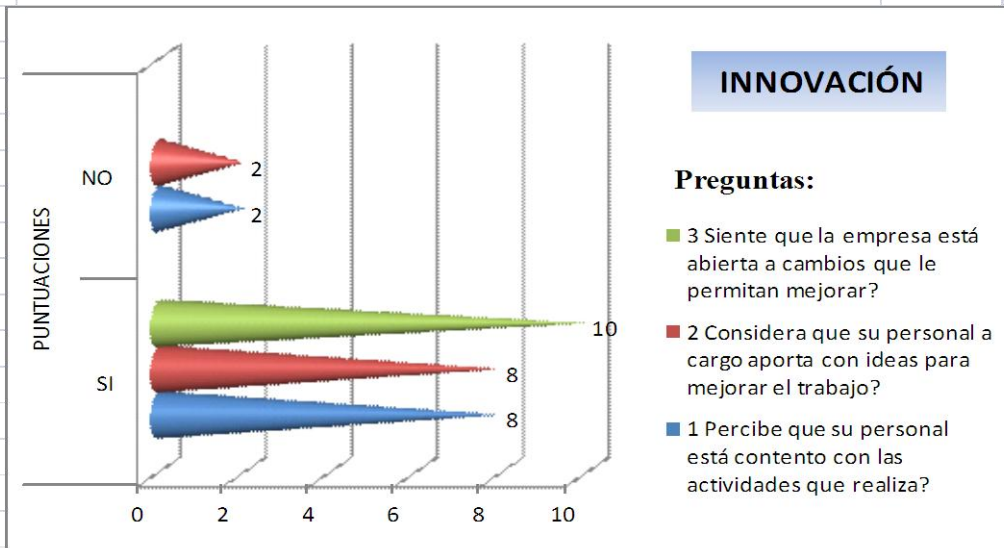
2.- Puntuaciones dimensión Implicación:

IMPLICACIÓN:		PUNTUACIONES	
		SI	NO
1	Considera que existe apoyo de todas las áreas frente a nuevos proyectos?	4	6
2	Siente que su personal está comprometido a alcanzar las metas propuestas?	4	6
3	Acepta usted las sugerencias de sus subalternos?	5	5



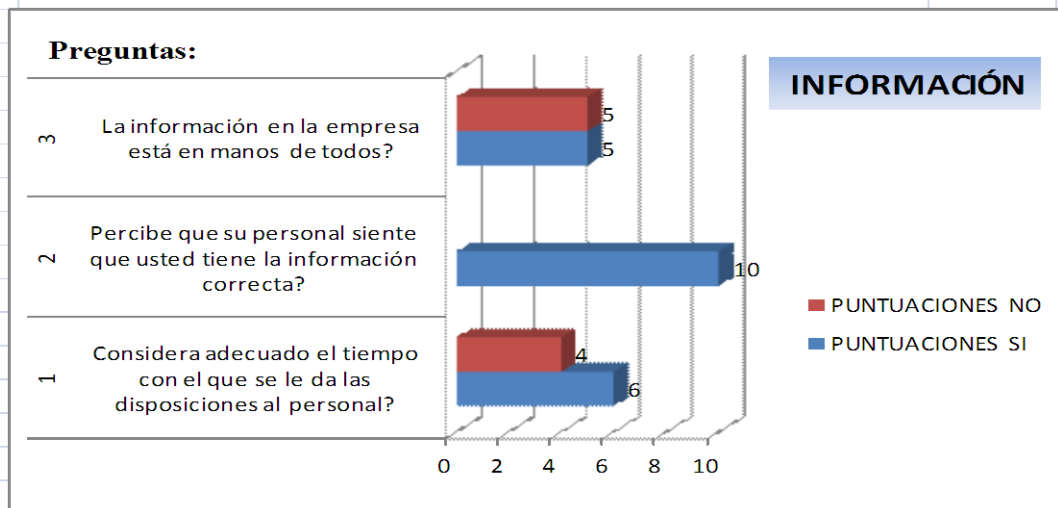
3.- Puntuaciones dimensión Innovación

INNOVACIÓN:	PUNTUACIONES	
	SI	NO
1 Percibe que su personal está contento con las actividades que realiza?	8	2
2 Considera que su personal a cargo aporta con ideas para mejorar el trabajo?	8	2
3 Siente que la empresa está abierta a cambios que le permitan mejorar?	10	

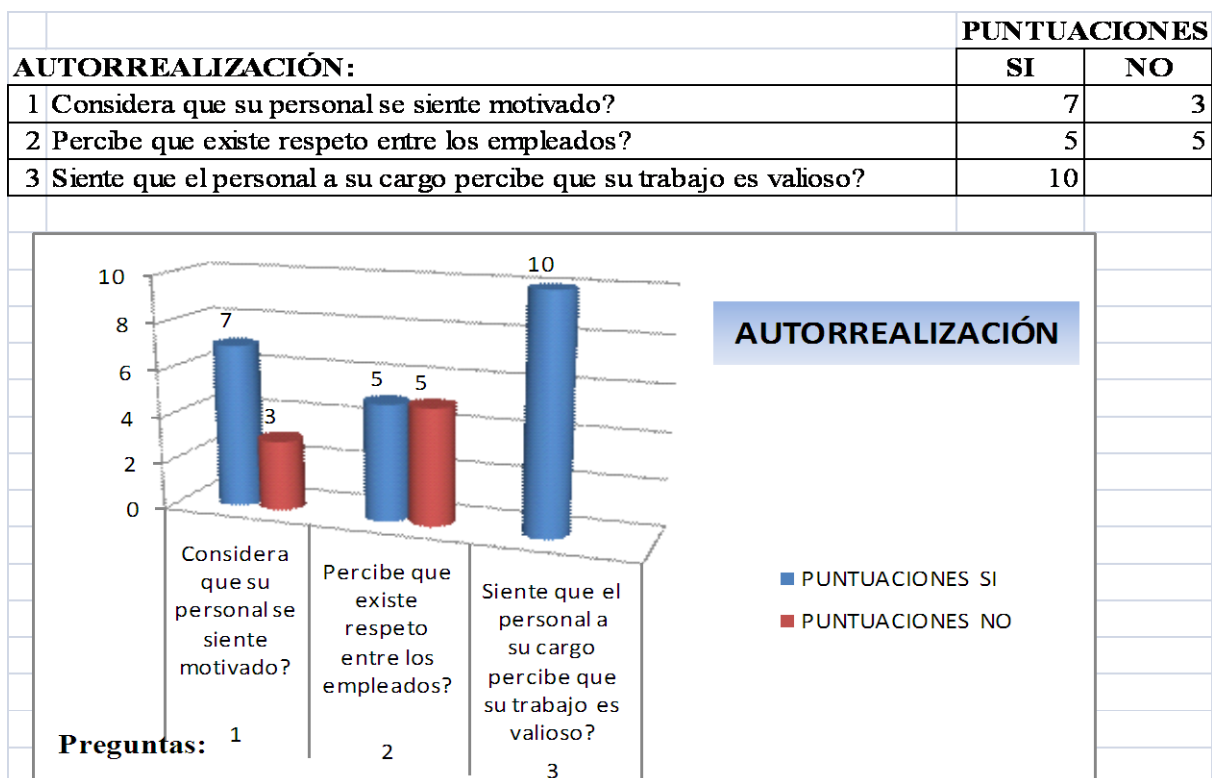


4.- Puntuaciones dimensión Información

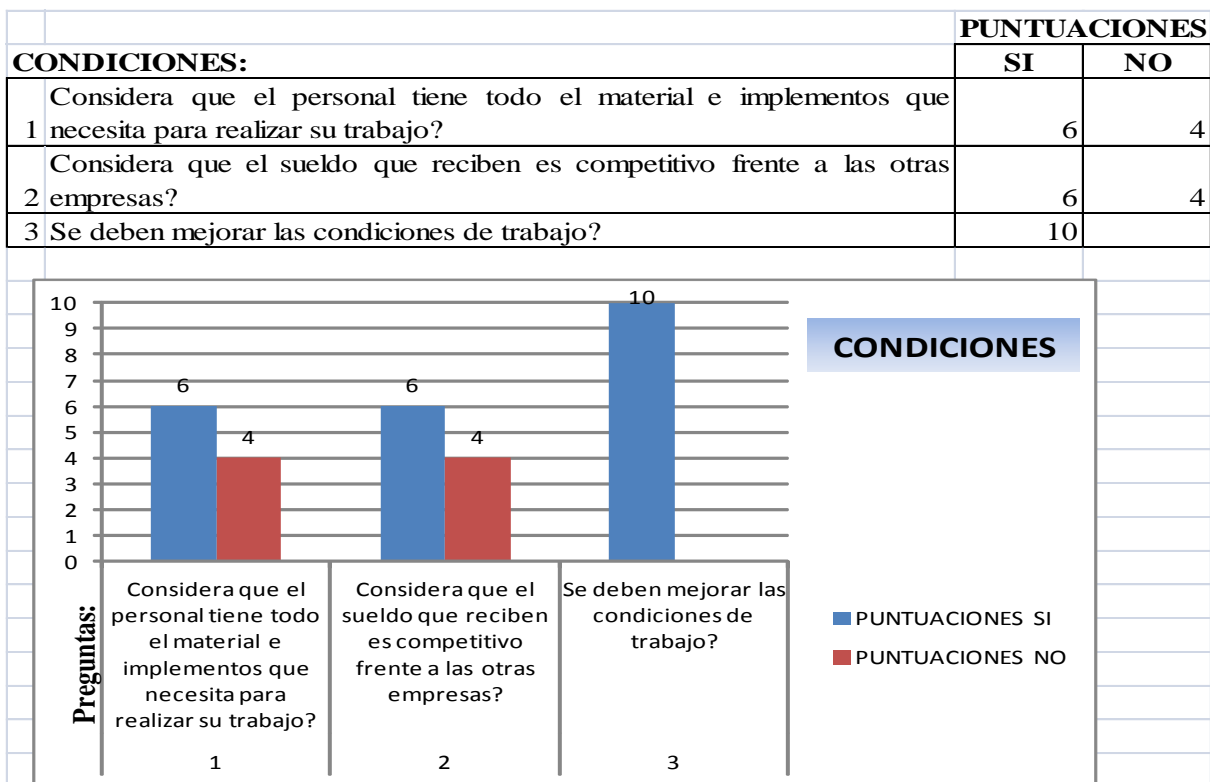
INFORMACIÓN:	PUNTUACIONES	
	SI	NO
1 Considera adecuado el tiempo con el que se le da las disposiciones al personal?	6	4
2 Percibe que su personal siente que usted tiene la información correcta?	10	
3 La información en la empresa está en manos de todos?	5	5



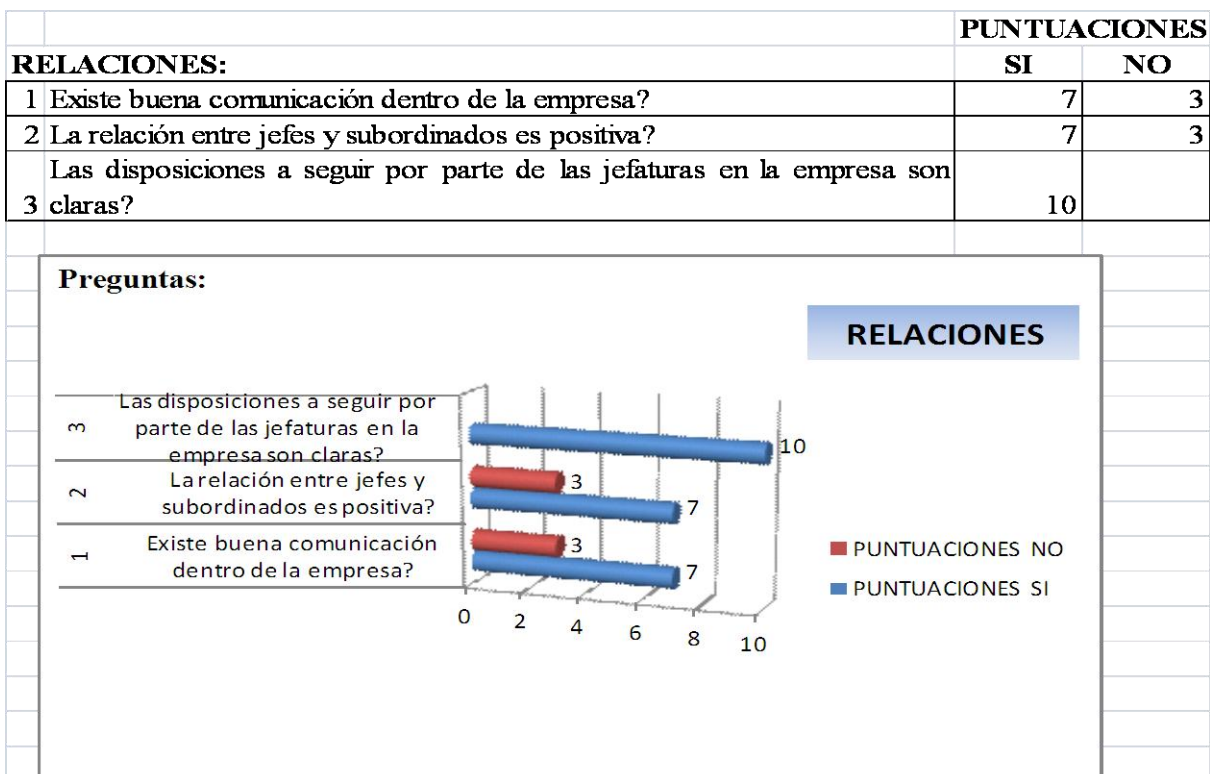
5.- Puntuaciones dimensión Autorrealización



6.- Puntuaciones dimensión Condiciones



7.- Puntuaciones dimensión Relaciones



8.- Puntuaciones dimensión Dirección

